



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Selvim Anna Yüzgülen**

**Werbeagenturen als Marken –  
Eine Untersuchung der  
Eigendarstellung führender  
Agenturen in Deutschland an  
ausgewählten Beispielen**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Werbeagenturen als Marken – Eine Untersuchung der Eigendarstellung führender Agenturen in Deutschland an ausgewählten Beispielen**

Autorin:  
**Frau Selvim Anna Yüzgülen**

Studiengang:  
**Medienmanagement**

Seminargruppe:  
**MM11w1-B**

Erstprüfer:  
**Frau Prof. Dr. Tamara Huhle**

Zweitprüfer:  
**Frau M.A. Susanne Günther**

Einreichung:  
Mittweida, 23. Januar 2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Advertising Agencies as Brands – Case Studies about Images of Leading Agencies in Germany**

author:

**Ms. Selvim Anna Yüzgülen**

course of studies:

**Media Management**

seminar group:

**MM11w1-B**

first examiner:

**Ms. Prof. Dr. Tamara Huhle**

second examiner:

**Ms. M.A. Susanne Günther**

submission:

Mittweida, 23<sup>rd</sup> January 2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Yüzgülen, Selvim Anna:

Werbeagenturen als Marken – Eine Untersuchung der Eigendarstellung führender Agenturen in Deutschland an ausgewählten Beispielen

Advertising Agencies as Brands – Case Studies about Images of Leading Agencies in Germany

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Tragen Schuster die schlechtesten Schuhe? Werbeagenturen appellieren an ihre Kunden, wie diese ihre Kommunikation umsetzen sollen, doch verletzen die Agenturen möglicherweise ihre eigenen Grundsätze? Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Leitbild führender Werbeagenturen in Deutschland. Es wird geklärt, wie sich die Agenturen in Bezug auf ihre Eigendarstellung am Markt positionieren. Innerhalb der Arbeit wird als Bemessungsgrundlage ein neues Untersuchungsdesign für die qualitative Untersuchung von Werbeagenturen hinsichtlich der Positionierung erstellt. Das Scoring-Modell wird hierbei genutzt, um die qualitativen Merkmale quantitativ auszuwerten. Anschließend werden zehn führende Agenturen vergleichend untersucht und entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Are shoemakers wearing the worst shoes? Advertising agencies advise their customers of how they should communicate, but are they probably disregarding their principles themselves? This thesis will examine the concept of leading advertising agencies in Germany and will explain how these position themselves in the market concerning their image representation. Therefore, a new experiment design for the qualitative study of the agency's positioning will be applied. For the quantitative evaluation of the qualitative characteristics, the scoring model will be used. Subsequently, ten leading advertising agencies in Germany will be analysed comparatively and appropriate policy recommendations will be deduced.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Untersuchung der deutschen Agenturlandschaft 2014 .....</b>	<b>4</b>
2.1 Werbeagenturen als Dienstleistungsunternehmen.....	4
2.1.1 Agenturtypen – Agentur ist nicht gleich Agentur .....	5
2.1.2 Die Avantgarde – Führende Agenturen in Deutschland .....	9
2.1.3 Agenturen als Marken .....	11
2.2 Das Leitbild – Erklärung des Selbstverständnisses.....	14
2.3 Die Positionierung – Der Kompass einer Marke.....	19
<b>3 Untersuchungsdesign .....</b>	<b>21</b>
<b>4 Analyse des Leitbilds führender Agenturen in Deutschland.....</b>	<b>28</b>
4.1 Heimat .....	28
4.2 Thjnk.....	33
4.3 Serviceplan Gruppe .....	40
<b>5 Schlussbetrachtungen und Ausblick.....</b>	<b>47</b>
5.1 Vergleich der Ergebnisse im Hinblick auf die Positionierung.....	47
5.2 Zusammenfassung .....	49
5.3 Ansätze für weitere Forschungen .....	51
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>52</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>70</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>126</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ADC	Art Directors Club
AG	Aktiengesellschaft
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
AIKA	Allianz inhabergeführter Kommunikationsagenturen
AME Awards	Advertising & Marketing Effectiveness Awards
BBDO	Batten Barton Durstine Osborn
BMW	Bayerische Motoren Werke
CCO	Chief Creative Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
Co. KG	Compagnie Kommanditgesellschaft
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DDB	Doyle Dane Bernbach
DEG	Düsseldorfer Eislauf Gemeinschaft
DKMS	Deutsche Knochenmarkspenderdatei
DNA	deoxyribonucleic acid
e. V.	eingetragener Verein
GGK	Gerstner Kutter Gredinger
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWA	Gesamtverband Kommunikationsagenturen
HIV	Humanes Immundefizienz-Virus
Hrsg.	Herausgeber
IKEA	Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd
Inc.	incorporated
JvM	Jung von Matt
kt	kempertrautmann
LLR	Lukas Lindemann Rosinski
Ltd.	limited

---

MCM	Mc Kinsey & Company
OMD	Optimum Media Direction
Pkt.	Punkte
plc	public limited company
PoS	Point of Sale
PR	Public Relations
S.A.	Société Anonyme
SEO	Search Engine Optimization
TBWA	Tragos Bonnange Wiesendanger Ajroldi
USP	Unique Selling Proposition
VW	Volkswagen
W&V	Werben & Verkaufen
WPP	Wire and Plastic Products
zit. n.	zitiert nach

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agenturklassifizierung nach Israel et. al. ....	8
Abbildung 2: Agenturklassifizierung der vorliegenden Arbeit .....	9
Abbildung 3: Die zehn besten Agenturen des GWA Effektivitäts-Rankings 2014 .....	11
Abbildung 4: Modell der identitätsbasierten Markenführung.....	12
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage .....	13
Abbildung 6: Bestandteile von Agenturleitbildern .....	15
Abbildung 7: Positionierungsmodell im Premium Pilsmarkt.....	20
Abbildung 8: Der Ablauf eines Scoring-Modells .....	23
Abbildung 9: Leitbildumsetzung in den untersuchten Kanälen (Angaben in Prozent) ..	49
Abbildung 10: Top Ten ADC-Kreativranking 2014 .....	71
Abbildung 11: Top Ten Red-Box-Kreativranking 2014 .....	71
Abbildung 12: HORIZONT-Kreativranking 2014 .....	72
Abbildung 13: Übersicht Strukturen – Razorfish .....	84
Abbildung 14: Einsatz des LLR-Logos – Lukas Lindemann Rosinski.....	92
Abbildung 15: Einsatz des erweiterten LLR-Logos – Lukas Lindemann Rosinski.....	95
Abbildung 16: Definition Famously Effective – Grey.....	100
Abbildung 17: Famously Effective – Profilbild Grey .....	101
Abbildung 18: Facebook-Post – JvM Leitsätze.....	110
Abbildung 19: Leistungsspektrum – DDB .....	113



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale Leitbild mit Gewichtung .....	24
Tabelle 2: Merkmale Leitbild mit Indikatoren .....	25
Tabelle 3: Bewertungsbeispiel eines Einzelmerkmals .....	26
Tabelle 4: Bewertung eines Einzelmerkmals in der Gesamtbetrachtung .....	26
Tabelle 5: Bewertungstabelle Leitbild .....	27
Tabelle 6: Heimat-Score für Strukturen .....	29
Tabelle 7: Heimat-Score für Mission .....	30
Tabelle 8: Heimat-Score für Vision .....	31
Tabelle 9: Heimat-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	31
Tabelle 10: Heimat-Score für Kundenbeziehung .....	32
Tabelle 11: Heimat-Score für Werte .....	32
Tabelle 12: Heimat-Score für Kreativität .....	33
Tabelle 13: Heimat-Score für Leitbild .....	33
Tabelle 14: Thjnk-Score für Strukturen .....	35
Tabelle 15: Thjnk-Score für Mission .....	35
Tabelle 16: Thjnk-Score für Vision .....	36
Tabelle 17: Thjnk-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	37
Tabelle 18: Thjnk-Score für Kundenbeziehung .....	38
Tabelle 19: Thjnk-Score für Werte .....	39
Tabelle 20: Thjnk-Score für Kreativität .....	39
Tabelle 21: Thjnk-Score für Leitbild .....	40
Tabelle 22: Serviceplan-Score für Strukturen .....	41
Tabelle 23: Serviceplan-Score für Mission .....	42
Tabelle 24: Serviceplan-Score für Vision .....	43
Tabelle 25: Serviceplan-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	43
Tabelle 26: Serviceplan-Score für Kundenbeziehung .....	45
Tabelle 27: Serviceplan-Score für Werte .....	46
Tabelle 28: Serviceplan-Score für Kreativität .....	46
Tabelle 29: Serviceplan-Score für Leitbild .....	46
Tabelle 30: Leitbildscore der führenden Agenturen Deutschlands .....	48
Tabelle 31: Mission – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	73
Tabelle 32: Vision – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	73
Tabelle 33: Werte – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	74
Tabelle 34: Strukturen – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	74
Tabelle 35: Alleinstellungsmerkmal – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	75
Tabelle 36: Kundenbeziehungen – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	75
Tabelle 37: Kreativität – Indikator + Bewertungsmaßstab .....	76
Tabelle 38: Ogilvy & Mather-Score für Strukturen .....	78
Tabelle 39: Ogilvy & Mather-Score für Mission .....	79
Tabelle 40: Ogilvy & Mather-Score für Vision .....	79
Tabelle 41: Ogilvy & Mather-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	80
Tabelle 42: Ogilvy & Mather-Score für Kundenbeziehung .....	81
Tabelle 43: Ogilvy & Mather-Score für Werte .....	82
Tabelle 44: Ogilvy & Mather-Score für Kreativität .....	83
Tabelle 45: Ogilvy & Mather-Score für Leitbild .....	83

Tabelle 46: Razorfish-Score für Strukturen .....	85
Tabelle 47: Razorfish-Score für Mission .....	85
Tabelle 48: Razorfish-Score für Vision .....	86
Tabelle 49: Razorfish-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	87
Tabelle 50: Razorfish-Score für Kundenbeziehung .....	87
Tabelle 51: Razorfish-Score für Werte.....	88
Tabelle 52: Razorfish-Score für Kreativität .....	88
Tabelle 53: Razorfish-Score für Leitbild.....	88
Tabelle 54: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Strukturen.....	90
Tabelle 55: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Mission .....	91
Tabelle 56: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Vision .....	92
Tabelle 57: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	93
Tabelle 58: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Kundenbeziehung .....	94
Tabelle 59: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Werte.....	95
Tabelle 60: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Kreativität .....	96
Tabelle 61: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Leitbild .....	96
Tabelle 62: Grey-Score für Strukturen.....	98
Tabelle 63: Grey-Score für Mission .....	99
Tabelle 64: Grey-Score für Vision.....	101
Tabelle 65: Grey-Score für Alleinstellungsmerkmal.....	102
Tabelle 66: Grey-Score für Kundenbeziehung .....	103
Tabelle 67: Grey-Score für Werte .....	104
Tabelle 68: Grey-Score für Kreativität .....	104
Tabelle 69: Grey-Score für Leitbild .....	104
Tabelle 70: Jung von Matt-Score für Strukturen .....	105
Tabelle 71: Jung von Matt-Score für Mission .....	106
Tabelle 72: Jung von Matt-Score für Vision .....	107
Tabelle 73: Jung von Matt-Score für Alleinstellungsmerkmal.....	108
Tabelle 74: Jung von Matt-Score für Kundenbeziehung.....	109
Tabelle 75: Jung von Matt-Score für Werte .....	110
Tabelle 76: Jung von Matt-Score für Kreativität.....	110
Tabelle 77: Jung von Matt-Score für Leitbild .....	111
Tabelle 78: DDB Group-Score für Strukturen .....	112
Tabelle 79: DDB Group-Score für Mission.....	113
Tabelle 80: DDB Group-Score für Vision .....	114
Tabelle 81: DDB Group-Score für Alleinstellungsmerkmal.....	116
Tabelle 82: DDB Group-Score für Kundenbeziehung.....	117
Tabelle 83: DDB Group-Score für Werte .....	118
Tabelle 84: DDB Group-Score für Kreativität.....	119
Tabelle 85: DDB Group-Score für Leitbild .....	119
Tabelle 86: BBDO-Score für Strukturen.....	121
Tabelle 87: BBDO-Score für Mission .....	122
Tabelle 88: BBDO-Score für Vision .....	122
Tabelle 89: BBDO-Score für Alleinstellungsmerkmal .....	123
Tabelle 90: BBDO-Score für Kundenbeziehung .....	123
Tabelle 91: BBDO-Score für Werte.....	124
Tabelle 92: BBDO-Score für Kreativität .....	125

---

Tabelle 93: BBDO-Score für Leitbild.....	125
--	-----

# 1 Einleitung

Die Eingabe des Begriffs *Werbeagentur* in der Internet-Suchmaschine Google ergibt 11.500.000 Treffer.<sup>1</sup> Bei dem Stichwort *Agentur* sind es sogar 42.700.000.<sup>2</sup> Zum Vergleich: Die Suche nach *Industrieunternehmen* ergibt ca. fünf Prozent der Treffer des Begriffs *Werbeagentur*.<sup>3</sup> Laut der Allianz inhabergeführter Kommunikationsagenturen (AIKA) gibt es in Deutschland derzeit mehr als 10.000 Agenturen.<sup>4</sup> In der Literatur wird die Anzahl zwischen 15.000 und 30.000 geschätzt.<sup>5</sup>

Diese schwankenden Schätzungen verdeutlichen, dass die deutsche Agenturlandschaft unübersichtlich zu sein scheint. Grund dafür könnte der fehlende Begriffsschutz sein. Demnach kann jeder Gewerbetreibende seinen Betrieb als Werbeagentur bezeichnen.<sup>6</sup> Die große Bandbreite führt zu mangelnder Transparenz, wodurch die Suche nach einer passenden Werbeagentur für Unternehmen erschwert wird.<sup>7</sup> Damit eine Auswahl der Werbeagenturen von den Unternehmen besser getroffen werden kann, ist eine klare, differenzierende Positionierung der Werbeagenturen von Vorteil.<sup>8</sup> In der Studie des Gesamtverbandes der Kommunikationsagenturen (GWA) von 2013 wurden 106 Marketingverantwortliche in deutschen Unternehmen gefragt, ob sie die Agenturen deutlich am Markt positioniert sehen.<sup>9</sup> Nur 19 Prozent der Marketer stimmten der Aussage zu, wohingegen 38 Prozent keine deutliche Position der Agenturen erkennen konnten. Die verbleibenden 43 Prozent gaben eine neutrale Antwort. Demnach ist anzunehmen, dass 81 Prozent der Befragten ein klares Profil der Agenturen vermissen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Google-Suchmaschine (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Werbeagentur“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=werbeagentur](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=werbeagentur) (Zugriff am 12.12.2014).

<sup>2</sup> Vgl. Google-Suchmaschine (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Agentur“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=Agentur&nirf=Arbeitsagentur](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=Agentur&nirf=Arbeitsagentur) (Zugriff am 12.12.2014).

<sup>3</sup> Vgl. Google-Suchmaschine (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Industrieunternehmen“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=Industrieunternehmen](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=Industrieunternehmen) (Zugriff am 12.12.2014).

<sup>4</sup> Vgl. Allianz inhabergeführter Kommunikationsagenturen (Hrsg.): Ein Ratgeber für effiziente Kommunikation im B2B-Markt, o.A., S. 3, in: [http://www.aika.de/fileadmin/DOWNLOADS/Downloadcenter/leitfaden\\_final.pdf](http://www.aika.de/fileadmin/DOWNLOADS/Downloadcenter/leitfaden_final.pdf) (Zugriff am 04.11.2014).

<sup>5</sup> Vgl. Nöcker, Ralf (2014): *Ökonomie der Werbung. Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle*, Wiesbaden, S. 14, DOI 10.1007/978-3-8349-3835-0.

<sup>6</sup> Vgl. Demant, Christian (2014): *Erfolgreich ein Software-Startup gründen. Tipps und Erfahrungen eines versierten Unternehmers*, Berlin, Heidelberg, S. 196, DOI 10.1007/978-3-642-54097-4.

<sup>7</sup> Vgl. Nöcker, 2014, S. 116 f.

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, S. 118.

<sup>9</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.): *Studie. Wie kommen Werbungtreibende Unternehmen zu ihren Agenturen?*, 2010, S. 7, in: [http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/Studie\\_Werbungtreibende.pdf](http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/Studie_Werbungtreibende.pdf) (Zugriff am 03.11.2014).

Dies führt zu Unsicherheit und Überforderung, weshalb die Pitchagenturen immer mehr an Bedeutung im Auswahlprozess gewinnen.<sup>10</sup> Die daraus resultierende These ist, dass eine abgrenzende und profilstarke Außendarstellung mehr Klarheit schaffen kann. Die Autoren Florian Botzenhardt und Jens Uwe Pätzmann bringen den essentiellen Nutzen einer deutlichen Eigendarstellung auf den Punkt, indem sie sagen, das Fortbestehen der Werbeagenturen sichere nur eine bewusste Positionierung, durch die es gelinge, neue Wege zu finden.<sup>11</sup> Zur Beurteilung der These muss zuvor die Frage geklärt werden, ob bei den Befragten nur der Eindruck besteht oder die Agenturen tatsächlich keine eindeutig erkennbare Position am Markt aufweisen. Aus diesem Grund leitet sich folgende Forschungsfrage ab: Wie sind die zehn führenden Werbeagenturen in Deutschland hinsichtlich ihres Leitbilds am Markt positioniert und welche Handlungsempfehlungen lassen sich daraus ableiten?

Das Thema Positionierung von Werbeagenturen wurde in diesem Zusammenhang in der Literatur in Ansätzen bereits analysiert.<sup>12</sup> Zusätzlich soll in der vorliegenden Arbeit allerdings die Erkennbarkeit des Leitbilds und die damit zusammenhängende Identität der Agenturen analysiert werden. Das Ziel der Arbeit besteht darin, mittels der Untersuchung zu analysieren, welche Positionen die führenden Werbeagenturen Deutschlands hinsichtlich ihres Leitbilds einnehmen und wie dieses aus den untersuchten Kanälen hervorgeht. Zur Vergleichbarkeit wird abschließend die Erkennbarkeit des Leitbilds aller Agenturen in einer Tabelle dargestellt.

Die Profilbestimmung der Agenturen erfordert zu Beginn eine Klärung der Bezeichnungen Werbeagentur, Leitbild und Positionierung. Aus diesem Grund erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine Begriffseingrenzung. Zum weiteren Verständnis beinhaltet das Kapitel eine Erklärung des Zusammenhangs zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage. Im Anschluss wird ein Untersuchungsdesign auf Basis des Scoring-Modells erarbeitet, dessen Merkmale aus den Komponenten des Leitbilds abgeleitet sind. Auf diese Weise können die Merkmale des Leitbilds operationalisiert werden.

In Kapitel 4 werden die Werbeagenturen hinsichtlich der ausgewählten Kriterien analysiert und ihre Position bestimmt. Herangezogen werden hierfür die zehn nach dem

---

<sup>10</sup> Vgl. Burrack, Heiko (2010): Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen. Mit Insights, Tipps und Checklisten, 2. Auflage, unveränderter Nachdruck, Göttingen, S. 176 f.

<sup>11</sup> Vgl. Botzenhardt, Florian / Pätzmann, Jens Uwe (2012): Die Zukunft der Werbeagenturen. Strategische Planung als Innovationsmotor, Wiesbaden, S. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Israel, Tino et al. (2013): Agenturen und Media Research. Agenturmanagement, Mittweida, S. 14 ff.

GWA Effektivitäts-Ranking 2014 führenden Werbeagenturen Deutschlands.<sup>13</sup> Zur Durchführung der Analyse wird in der vorliegenden Arbeit das neu entwickelte Untersuchungsdesign aus Kapitel 3 angewendet. Darauf folgt eine Auswertung der Ergebnisse.

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bilden eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für die untersuchten Werbeagenturen. Außerdem werden Ansätze für weitere Forschungen aufgezeigt.

Als Quellen der Arbeit dienen Werke über den derzeitigen Stand und den Aufbau von Werbeagenturen sowie Literatur zu den Kernbegriffen Positionierung, Marke und Leitbild. Zudem werden einschlägige Artikel aus Fachmagazinen herangezogen. Im empirischen Teil werden hauptsächlich der Facebook- sowie der Google+-Kanal und die unternehmenseigene Website der Agenturen als Quellen herangezogen, da diese Teil der Untersuchung sind.

---

<sup>13</sup> Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.): Themen & Wissen. GWA Effektivitäts-Ranking und ADC Kreativ-Ranking, 2014, in: <http://www.gwa.de/themen-wissen/rankings/> (Zugriff am 19.12.2014).

## **2 Theoretische Grundlagen zur Untersuchung der deutschen Agenturlandschaft 2014**

Die vorliegende Arbeit untersucht die Positionierung führender Werbeagenturen hinsichtlich ihres Leitbilds. Um diese Analyse durchführen zu können, muss zunächst geklärt werden, was unter den genannten Bezeichnungen zu verstehen ist. Dieses Kapitel dient der Eingrenzung und Erläuterung der Begrifflichkeiten. Des Weiteren wird der Zusammenhang zwischen Agentur und Marke aufgezeigt und verschiedene Agenturtypen dargestellt, um im folgenden Kapitel das Untersuchungsdesign nachvollziehbar erläutern zu können.

### **2.1 Werbeagenturen als Dienstleistungsunternehmen**

Die Notwendigkeit für eine Definition des Begriffs Werbeagentur liegt darin begründet, dass diese Unternehmensbezeichnung als solche nicht geschützt ist und daher keine allgemein verbindliche Erläuterung in der Literatur vorliegt.<sup>14</sup> Die Festlegung des verwendeten Begriffs Werbeagentur ist aus diesem Grund für die weiteren Ausführungen unerlässlich. Im Weiteren werden zwei Definitionen aufgezeigt und erläutert.

Florian Botzenhardt und Jens Uwe Pätzmann bezeichnen Werbeagenturen als spezialisierte Dienstleistungsunternehmen, deren Aufgabe es ist, werbetreibende Unternehmen bei der Durchführung von Werbemaßnahmen zu beraten und deren Planung zu übernehmen sowie deren Einsatz zu kontrollieren.<sup>15</sup> Die Hauptakteure des Werbemarkts, wie sie die Agenturen bezeichnen, treten als Absender der Werbung in der Regel nicht in Erscheinung, sondern das beauftragende Unternehmen.

Der Geschäftsführer der GWA Ralf Nöcker sieht das Leistungsangebot hingegen nicht ausschließlich in den Werbemaßnahmen.<sup>16</sup> Seiner Ansicht nach beschränken sich Werbeagenturen heute nicht nur auf Dienstleistungen für Werbung, sie seien vielmehr Spezialisten für mehrere Kommunikationsdisziplinen. Gemeinsam mit Heiko Burrack, der selbst in Werbeagenturen, wie beispielsweise McCann-Erickson arbeitete, legt er im Grundsatz der Aufgaben einer Werbeagentur eine ähnliche Definition wie Botzen-

---

<sup>14</sup> Vgl. Demant, 2014, S. 196.

<sup>15</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz Botzenhardt / Pätzmann, 2012, S. 20.

<sup>16</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz Nöcker, 2014, S. 76.

hardt und Pätzmann fest. Dem folgenden Zitat lässt sich entnehmen, dass lediglich eine Ausweitung des Begriffs um die Kommunikationsmaßnahmen erfolgt.

„Unter einer Werbeagentur versteht man dasjenige Dienstleistungsunternehmen, das für Firmen und andere Auftraggeber die Beratung, Konzeption, Planung, Gestaltung und Realisierung von Werbe- und sonstigen Kommunikationsmaßnahmen übernimmt.“<sup>17</sup>

Nöcker und Burrack differenzieren somit zwei Formen der Maßnahmen, die der Werbung und die der Kommunikation. Während Werbung sich in *klassische*<sup>18</sup> und *nicht-klassische*<sup>19</sup> einteilen lässt, gehören zu den Kommunikationsformen beispielsweise Public Relations (PR), Messen, Sponsoring oder auch Verkaufsförderung.<sup>20</sup>

Der erweiterte Definitionsansatz der beiden Autoren entspricht mehr dem realen Marktgeschehen, denn Agenturen, wie beispielsweise die Serviceplan Gruppe oder Jung von Matt, bieten in ihrem Leistungsspektrum ebenfalls Kommunikationsformen wie PR an.<sup>21</sup> Aus diesem Grund dient diese Definition als Grundlage für die vorliegende Arbeit.

Der verkürzte Begriff Agentur sowie die Bezeichnung Kommunikationsagentur werden als Synonym im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet.

### 2.1.1 Agenturtypen – Agentur ist nicht gleich Agentur

Werbeagenturen können in verschiedene Arten untergliedert werden. Eine Aufteilung kann nach der Führung oder auch nach dem Leistungsangebot erfolgen.

Eine erste Differenzierung hinsichtlich der Führung der Agenturen lässt sich zwischen inhabergeführten und Network-Agenturen vornehmen.<sup>22</sup> Letztere resultieren aus einem

---

<sup>17</sup> Burrack, Heiko / Nöcker, Ralf (2012): Vom Pitch zum Award. Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 11.

<sup>18</sup> Klassische Werbung, auch Above-the-Line genannt, umfasst Werbung in den Medien Fernsehen, Radio, Print sowie die Plakatwerbung. Vgl. ebenda.

<sup>19</sup> Nicht-klassische Werbung, im Fachjargon auch als Below-the-Line-Werbung bezeichnet, findet in neu-modischen Medien wie Internet, Mobiltelefon und Handel statt. Vgl. ebenda.

<sup>20</sup> Vgl. ebenda.

<sup>21</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH und Co. KG (Hrsg.): Agenturen. Gruppe für innovative Kommunikation, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/agenturen.html> (Zugriff am 05.11.2014); Vgl. Jung von Matt (Hrsg.): Work. Kompetenzen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/work/index.html> (Zugriff am 05.11.2014).

<sup>22</sup> Vgl. Botzenhardt / Pätzmann, 2012, S. 21.



Zusammenschluss verschiedener internationaler Agenturen.<sup>23</sup> Das Agenturnetzwerk gehört zu einem Holding-Unternehmen. Diese Organisationsform besteht aus einer Muttergesellschaft, der sogenannten Holding, und einem oder mehreren Tochterunternehmen. Im Gegensatz zur Holding verfügen die dazugehörigen Agenturen über die Leistungserstellung. Bieten die Werbeagenturen ein ähnliches Angebot, kann es auch bei den Töchtern der Holding zu einer Konkurrenzsituation kommen. Die Networks, auch Systemagenturen genannt, sind hinsichtlich ihrer Leistungen in der Regel breit aufgestellt. Neben klassischer Werbung verfügen sie daher auch über weitere Kompetenzen, wie beispielsweise in den Bereichen Dialog-, Onlinemarketing und Promotion. Aufgrund ihrer Globalität können sie Kampagnen in mehreren Ländern ohne anderweitige Kooperationen durchführen, weshalb sie von internationalen Unternehmen bevorzugt werden. Im Ursprung sind die Agenturen der Networks auf die Form der inhabergeführten Agenturen zurückzuführen.<sup>24</sup>

Das älteste Geschäftsmodell ist das der inhabergeführten Agenturen, in dem Eigentümer und Geschäftsführer eine Person sind.<sup>25</sup> Mehrere Inhaber sind in der Realität die Regel.<sup>26</sup> Im Gegensatz zu den angestellten Managern der Networks haben die Inhaber die persönliche Verantwortung für ihr Unternehmen.<sup>27</sup> Bei den inhabergeführten Agenturen liegt keine zentrale Steuerung, wie bei den Systemagenturen, vor. Aufgrund der – im Vergleich zu den Networks – geringen Größe besteht grundsätzlich ein persönlicher Kontakt. Burrack und Nöcker sprechen in diesem Zusammenhang auch davon, dass die Agenturen *Gesichter* haben.<sup>28</sup>

Einen Spezialfall bilden die sogenannten In-House-Agenturen.<sup>29</sup> Sie sind Teil eines Unternehmens für welches sie die gleichen Leistungen erbringen wie externe Agenturen. Auf diese Weise muss das Unternehmen die Dienstleistung nicht auslagern. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit besitzt diese Agenturform keine Relevanz und wird daher nicht weiter ausgeführt.

Neben einer Aufteilung hinsichtlich der Organisationsstruktur lässt sich eine zusätzliche Unterteilung bezüglich der angebotenen Leistung vornehmen. Es erfolgt eine Differen-

---

<sup>23</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burrack / Nöcker, 2012, S. 14 ff.

<sup>24</sup> Vgl. ebenda.

<sup>25</sup> Vgl. ebenda, S. 19 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Israel, 2013, S. 39.

<sup>27</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burrack / Nöcker, 2012, S. 19 ff.

<sup>28</sup> Vgl. ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. hier und im Folgenden Botzenhardt / Pätzmann, 2012, S. 20.

zierung in Kreativ-, Spezial- und Full-Service-Agenturen.<sup>30</sup> Diese Formen können Bestandteile einer inhabergeführten oder Network-Agentur sein, wie Abbildung 2 (siehe Seite 9) verdeutlicht.

Kreativagenturen zeichnen sich durch ihren besonders hohen Grad an Kreativität aus und sind daher auf Personal mit großem Ideenreichtum angewiesen.<sup>31</sup> Die Reputation der Agenturen ist stark abhängig von Kreativrankings, da es sonst kaum eine Bemessungsgrundlage für Kreativität gibt, die den Kunden als zuverlässiger Indikator dient.<sup>32</sup> Niels Alzen, Vorstand (Kreation) bei Scholz & Friends, definiert den Begriff differenzierend in zwei Sätzen: „Eine Kreativagentur macht heute schon Sachen, die mutig sind. Später machen andere dasselbe, weil es nicht mehr so mutig ist, weil man es gelernt hat.“<sup>33</sup> Die hier beschriebene Vorreiterrolle und Innovationskraft sind immanenter Bestandteil des Selbstverständnisses von Kreativagenturen.

Die Spezialagenturen haben sich auf eine Kommunikationsdisziplin oder auf ein bestimmtes Markenfeld festgelegt.<sup>34</sup> Eine Fokussierung kann, um einige zu benennen, auf den Bereichen Sponsoring, Public Relations, interaktive Medien, Verkaufsförderung, Telefon-, Direkt- oder Eventmarketing liegen. Der Vorteil ist das gebündelte Fachwissen auf einem bestimmten Gebiet. Eine scharfe Trennung der einzelnen Fachbereiche ist in der Realität jedoch kaum möglich. Zum Beispiel dringen Eventagenturen durch Promotion in das Feld der Verkaufsförderung ein und umgekehrt. Innerhalb bestimmter Marktfelder können sich die Werbeagenturen auf Branchen, Bevölkerungsgruppen und auch abseits der üblichen Business-to-Consumer-Kommunikation auf den Business-to-Business-Bereich konzentrieren. Eine Einschränkung in dieser Spezialisierung stellt das Prinzip des Konkurrenzausschlusses dar. Die Betreuung namhafter Kunden, wie beispielsweise der Bayerischen Motoren Werke Aktiengesellschaft (BMW AG), schließt somit eine Zusammenarbeit mit anderen Automobilherstellern aus.

Full-Service-Agenturen bieten im Gegensatz zu den Spezialagenturen alle Bereiche der werblichen Kommunikation an.<sup>35</sup> Dieser Agenturtyp ist der verbreitetste unter den inhabergeführten Agenturen. Fordert der Kunde eine Leistung, die die Full-Service-Agentur nicht in ihrem eigenen Portfolio hat, so kauft sie diese von außen ein. Gegen-

---

<sup>30</sup> Vgl. Burrack / Nöcker, 2012, S. 12 ff.; Botzenhardt / Pätzmann, 2012, S. 20 f.

<sup>31</sup> Vgl. Burrack / Nöcker, 2012, S. 24 ff.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 26.

<sup>33</sup> Alzen, Niels, o.A. zit. n. Burrack / Nöcker, 2012, S. 24.

<sup>34</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz Burrack / Nöcker, 2012, S. 32 ff.

<sup>35</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda, S. 22.

über den Kunden treten sie in der Regel dennoch als Hauptansprechpartner auf oder sie vermitteln den Kontakt zu einer anderen Agentur.

Die folgende Darstellung ist eine Möglichkeit, eine Einteilung der Agenturen vorzunehmen. Eine klare Abgrenzung zwischen den verschiedenen Formen der Werbeagenturen ist in der Praxis und der Literatur, aufgrund von Mischformen unter den Agenturtypen, nicht zu finden.<sup>36</sup> Andere Formen der Zuordnung sollen in dieser Arbeit daher nicht außer Acht gelassen werden. Israel et al. gliedern die Werbeagenturen, anders als Burrack und Nöcker, in Spezial- und Netzwerkagenturen sowie in nationale und regionale Agenturen.<sup>37</sup> Auf dieser Basis treffen sie eine weitere Unterteilung, wodurch der Aktionsrahmen der Agenturen und der Kundenstamm ebenfalls geographisch differenziert werden können. Eine weitere Klassifizierung erfolgt nach dem Portfolio in spezielle Kommunikationsdisziplinen und dem Full-Service (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Agenturklassifizierung nach Israel et. al.

	<b>Spezial-Agentur</b>	<b>Regionale Agentur</b>	<b>Nationale Agentur</b>	<b>Agentur-Netzwerk</b>
<b>Aktionsrahmen</b>	regional, national	lokal, regional, national	national, international	global
<b>Portfolio</b>	spezielle Kommunikationsdisziplin	Full-Service	Full-Service	Full-Service
<b>Kundenstamm</b>	Agenturen, regionale/nationale Unternehmen	Regionale Unternehmen	nationale/inter-nationale Unternehmen, staatliche Einrichtungen	global agierende Unternehmen

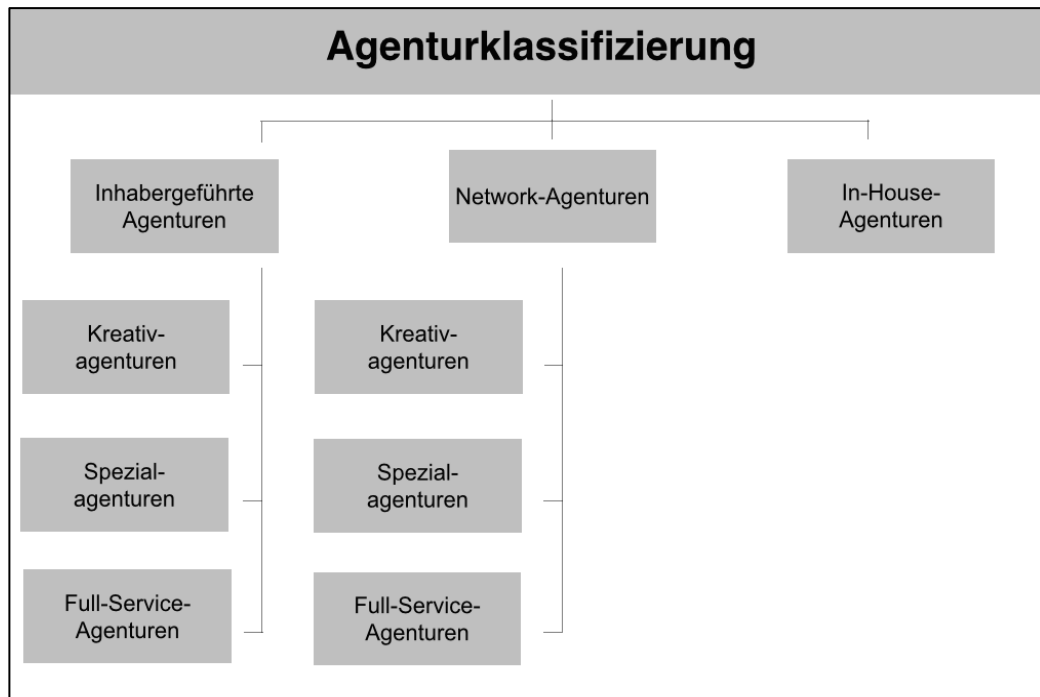
Quelle: Israel et al., 2013, S. 42.

In der vorliegenden Arbeit wird die Einteilung der Werbeagenturen nach ihrer Führungsstruktur und nach ihrem Leistungsspektrum vorgenommen. Zur vereinfachten Darstellung wird auf den Aspekt der geographischen Einordnung verzichtet. In Anlehnung an Botzenhardt und Pätzmann sowie Burrack und Nöcker lässt sich die folgende Agenturklassifizierung ableiten.

<sup>36</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 41.

<sup>37</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda, S. 42.

Abbildung 2: Agenturklassifizierung der vorliegenden Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Botzenhardt / Pätzmann, 2012, S. 20 f.; Burrack/ Nöcker, 2012, S. 12 ff.

### 2.1.2 Die Avantgarde – Führende Agenturen in Deutschland

Es gibt einige Möglichkeiten, die führenden Agenturen Deutschlands zu benennen. Die Avantgarde der Werbeagenturen ließe sich beispielsweise nach Umsatz-, Kreativ- oder auch nach Effektivitäts-Rankings ermitteln. Die Einteilung nach dem Umsatz scheidet für die vorliegende Arbeit aufgrund der verschärften amerikanischen Börsenregeln<sup>38</sup>, die den Wegfall von Umsatzrankings der Networks zur Folge hatten, aus.<sup>39</sup> Ein Vergleich der größten deutschen inhabergeführten Agenturen, wie der der Fachzeitschrift für Marketing und Werbung W&V, bietet aufgrund der fehlenden Networks eine unvollständige Abbildung der führenden Agenturen in Deutschland.<sup>40</sup> Unabhängig von der Relevanz für die vorliegende Arbeit dient es dennoch dazu, die führenden Agenturen

<sup>38</sup> Einen detaillierten Überblick des amerikanischen Börsengesetzes, dem Sarbanes-Oxley-Act, bietet United States Securities and Exchange Commission (Hrsg.): Public Law 107–204–JULY 30, 2002, in: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> (Zugriff am 10.11.2014).

<sup>39</sup> Vgl. Nöcker, 2014, S. 117.

<sup>40</sup> Vgl. Weber, Markus: Top Agenturen. W&V-Ranking: Die 50 größten unabhängigen Werbeagenturen, in: W&V vom 14.04.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/w\\_v\\_ranking\\_die\\_50\\_groessten\\_unabhaengigen\\_werbeagenturen2](http://www.wuv.de/agenturen/w_v_ranking_die_50_groessten_unabhaengigen_werbeagenturen2) (Zugriff am 30.11.2014).

zu ermitteln, jedoch mit der Einschränkung, dass ausschließlich die inhabergeführten Agenturen Erwähnung finden.

Awards sind das Aushängeschild der Agenturen, an denen sich viele Unternehmen orientieren.<sup>41</sup> Zu den Ranglisten gehören unter anderem Kreativrankings, wie das der Fachzeitschriften für Marketing und Werbung W&V<sup>42</sup> und HORIZONT<sup>43</sup> oder auch das des Art Directors Club<sup>44</sup>. Sie berücksichtigen die Auszeichnungen verschiedener Werbefestivals, die durch ein Punktesystem bewertet werden und eine Aufstellung der kreativsten Agenturen Deutschlands ergeben.<sup>45</sup> Wenn auch sehr relevant, soll das Kriterium Kreativität in der vorliegenden Arbeit nicht als Grundlage für die Agenturauswahl herangezogen werden. Denn zur Bestimmung der Positionierung der Werbeagenturen in Kapitel 3 wird unter anderem das Merkmal Kreativität herangezogen. Eine Selektion auf der Basis eines Kreativitätsrankings könnte somit zu erheblichen Verzerrungen der Analyseergebnisse führen.

Es bleibt eine Ranglistenaufstellung, deren Bemessungsgrundlage die Effektivität der Kampagnen zur Grundlage hat. Solch ein Ranking stellt das GWA Effektivitäts-Ranking dar.<sup>46</sup> Es beurteilt die Agenturen nach ihren Erfolgen bei den Leistungswettbewerben GWA-, Euro- und Global Effie, sowie den Cannes Creative Effectiveness Awards und Advertising & Marketing Effectiveness Awards (AME Awards) des New York Festivals. Nach Angaben des Verbands zählen diese zu den wichtigsten nationalen und internationalen Wettbewerben ihrer Art.<sup>47</sup> Als die zehn führenden deutschen Agenturen werden somit in der vorliegenden Arbeit die ersten zehn Werbeagenturen nach dem GWA-Effektivitätsranking bezeichnet. Des Weiteren sind diese Agenturen Teil des GWA Jahrbuchs 2014, in dem diese ebenfalls als *Deutschlands führende Agenturen* be-

---

<sup>41</sup> Vgl. Burrack / Nöcker, 2012, S. 26.

<sup>42</sup> Vgl. Weber, Top Agenturen, 2014.

<sup>43</sup> Vgl. Unckrich, Bärbel: HORIZONT-Kreativranking 2013: Welche Wettbewerbe Punkte bringen, in: HORIZONT vom 14.01.2013, <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/-HORIZONT-Kreativranking-2013-Welche-Wettbewerbe-Punkte-bringen-112331> (Zugriff am 30.11.2014).

<sup>44</sup> Vgl. Art Directors Club für Deutschland (ADC) e.V. (Hrsg.): ADC Kreativranking, o.A., in: <http://www.adc.de/wettbewerbe/service/kreativranking.html> (Zugriff am 30.11.2014).

<sup>45</sup> Vgl. Burrack / Nöcker, 2012, S. 26 f.

<sup>46</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.), GWA Effektivitäts-Ranking und ADC Kreativ-Ranking, 2014.

<sup>47</sup> Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (2014): Agenturportraits. GWA Jahrbuch 2014. Deutschlands führende Agenturen, Frankfurt am Main, S. 22.

zeichnet werden.<sup>48</sup> Ein Ausschnitt der Ergebnisse des Rankings 2014 und somit auch der zu untersuchenden Agenturen wird in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Die zehn besten Agenturen des GWA Effektivitäts-Rankings 2014

Platz	Agenturen	Gesamt Punkte
1	heimat	370
2	thjnk	299
3	Serviceplan Gruppe	165
4	Ogilvy	128
5	Razorfish	110
6	Lukas Lindemann Rosinski	109
7	Grey	98
8	Jung von Matt	90
9	DDB Group Germany	76
10	BBDO	70

Quelle: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.), GWA Effektivitäts-Ranking und ADC-Kreativranking, 2014.

### 2.1.3 Agenturen als Marken

Um den Zusammenhang zwischen Marken und Werbeagenturen sowie dessen Bedeutung für ihre Positionierung nachvollziehen zu können, wird im Folgenden der Begriff Marke definiert. Da dieser lediglich dem Verständnis dient, wird keine umfassende Abhandlung hinsichtlich der Definitionsvielfalt in der wissenschaftlichen Literatur vorgenommen.<sup>49</sup>

Nach der Erörterung verschiedener Definitionsansätze leiten Franz-Rudolf Esch, Andreas Wicke und Jan Eric Rempel, die von Esch in seinem Buch Strategie und Technik der Markenführung festgelegte Beschreibung ab. Demnach sind Marken Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten der Käufer prägen.<sup>50</sup> Auf Basis dieser theoretischen Grundlage lassen sich auch Werbeagenturen als Marken betrachten.

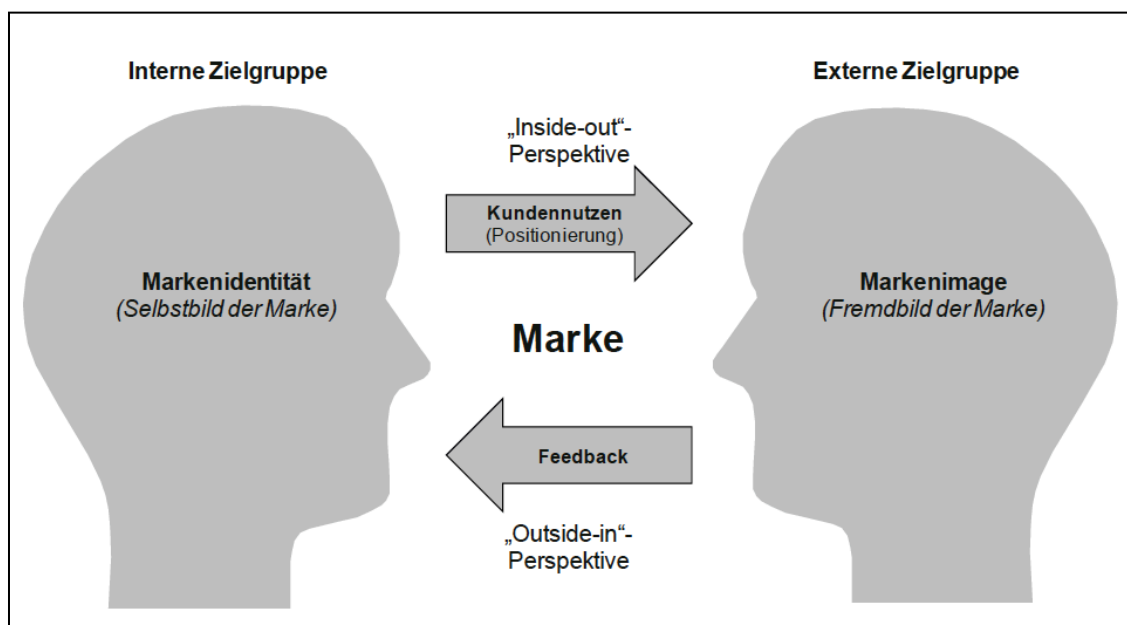
<sup>48</sup> Vgl. ebenda, Frontcover.

<sup>49</sup> Einen umfangreichen Überblick und eine ausführliche Erklärung verschiedener Definitionsansätze bietet Esch, Franz-Rudolf et al. (o.A.): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 9 ff, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

<sup>50</sup> Vgl. Esch et al., o.A., in: Esch, 2005, S. 11.

Eine Agentur erzeugt mit ihrer Eigendarstellung ein Bild in den Köpfen ihrer Kunden, mittels welcher sie ein Identifikationsangebot für den Kunden macht und sich von anderen Unternehmen ihrer Art differenzieren kann, sofern die Unterscheidungsmerkmale ausreichend und profilstark sind. Burmann und Meffert sprechen in diesem Zusammenhang von der identitätsbasierten Markenführung.<sup>51</sup> Nach dieser Theorie besteht auf der einen Seite die Eigendarstellung, die sie als Markenidentität oder auch Selbstbild der Marke bezeichnen und auf der anderen das Fremdbild (Markenimage). Selbst- und Fremdbild stehen nach diesem Modell in einem ständigen Austausch. Mittels der Positionierung versucht das Unternehmen sein Selbstbild auch als Image in der Psyche der externen Zielgruppe über den Kundennutzen zu verankern (siehe Abbildung 4). Gleichzeitig gibt das Fremdbild Feedback an das Unternehmen und zeigt diesem die allgemeine Meinung über die Marke auf. Abbildung 4 verdeutlicht den erläuterten Zusammenhang von Markenidentität, Marke, Markenimage und Positionierung.

Abbildung 4: Modell der identitätsbasierten Markenführung

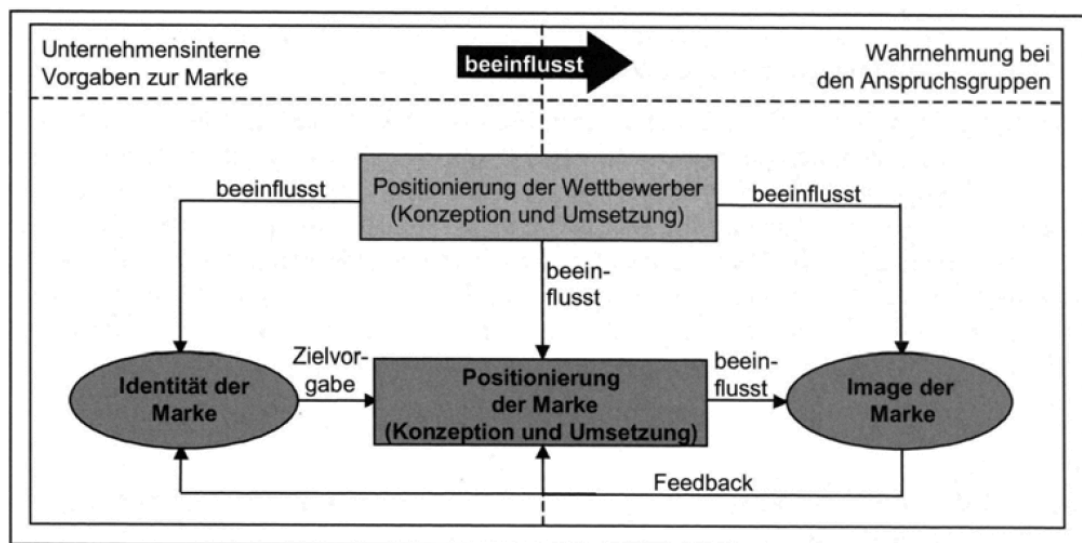


Quelle: Burmann et al., 2012, S. 29.

<sup>51</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burmann, Christoph et al. (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, S. 29 ff, DOI 10.1007/978-3-8349-3707-0.

Esch hebt hingegen in seiner Darstellung die zentrale Rolle der Positionierung der Marke hervor.<sup>52</sup> Deutlich wird bei seiner Abbildung, dass jene nur auf Grundlage einer bestehenden Markenidentität erfolgen kann. Auf Basis dieser Vorstellung nimmt die Marke einen bestimmten Platz am Markt ein. Diese wird von den Wettbewerbern und dem Image, das die externe Zielgruppe von der Marke hat, beeinflusst (siehe Abbildung 5). Letzteres erfolgt durch das Feedback der Anspruchsgruppe. Auf der anderen Seite bestimmt die gewählte Markenpositionierung die Vorstellung der Zielgruppe maßgeblich.

Abbildung 5: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage



Quelle: Esch et al., o.A., in: Esch, 2005, S. 107.

Burmann et al. erfassen die Markenidentität in sechs wesentlichen Komponenten: in der Vision, der Persönlichkeit, den Werten, den Leistungen, den Kompetenzen und der Herkunft einer Marke.<sup>53</sup> Im Zusammenhang mit Werbeagenturen sprechen Israel et al. in Bezug auf deren Identität von Leitbildern, die zur einer Abgrenzung anderer Agenturen am Markt dienen: „Zum einen bieten die Agenturen Leitbildkommunikation an, zum anderen formulieren Werbeagenturen selbst Leitbilder, um sich von Wettbewerbern abzuheben und eine *Unternehmensidentität* zu schaffen“<sup>54</sup> [Hervorhebung des Verfassers, S. Y.]. Wie bereits in diesem Abschnitt erläutert, entspricht die Unternehmensi-

<sup>52</sup> Vgl. hier und im Folgenden Esch et al. (o.A.): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, 2005, S. 107.

<sup>53</sup> Vgl. Burmann et al., 2012, S. 44 ff.

<sup>54</sup> Israel et al., 2013, S. 14.



dentität in diesem Fall der Markenidentität, da Agenturen als Marken betrachtet werden können. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass sich die Merkmale der Markenidentität nach Burmann mit denen des Leitbilds nach Israel et al. deutlich überschneiden. Diese Erkenntnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass im Zusammenhang mit Werbeagenturen, in Bezug auf deren Identität, von Leitbildern gesprochen werden kann.<sup>55</sup> Nach der Definition von Israel et al. enthält das Leitbild, wie die Markenidentität nach Burmann, die Merkmale Vision, Werte, Leistungen und Kompetenzen. Letztere bezeichnen Israel et al. auch als Mission. Die Herkunft des Unternehmens, beziehungsweise der Marke, wird in der Definition nach Israel et al. in den Strukturen deutlich. Den Aspekt der Persönlichkeit lassen sie jedoch unbeachtet. Es erfolgt zudem speziell für Agenturen eine Erweiterung der Merkmale durch die Bestandteile Kundenbeziehungen und Alleinstellungsmerkmal.

Als Untersuchungsgegenstand in der vorliegenden Arbeit dienen die führenden deutschen Werbeagenturen, weshalb eine Ausführung des Begriffs Markenidentität nach Burmann nicht getätigt wird, sondern nach Israel et al. Im folgenden Abschnitt wird daher auf die einzelnen Komponenten des Leitbilds eingegangen. Der Ausdruck Selbstbild wird in der vorliegenden Arbeit mit dem Begriff Leitbild als gleichbedeutend angesehen.

Abschließend ist festzuhalten, dass Unternehmen mittels ihrer Eigendarstellung durch sämtliche Maßnahmen der Markenkommunikation eine bestimmte Wahrnehmung bei den Konsumenten schaffen. Sie legen also ihrerseits eine bestimmte Position mittels ihrer Markenidentität fest, die im Idealfall auch dem Bild der externen Zielgruppe entspricht. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass sich mittels der Merkmale des Leitbilds (Markenidentität), die Ist-Positionen von Agenturen bestimmen lassen.

## **2.2 Das Leitbild – Erklärung des Selbstverständnisses**

Das Leitbild nach Israel et al. besteht aus sechs Faktoren: dem Alleinstellungsmerkmal, der Vision, der Mission, den Werten, den Strukturen und den Kundenbeziehungen.<sup>56</sup> Im Grundsatz beziehen sich die Autoren auf die Definition nach Matje. Dieser beschreibt das Leitbild als eine Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis und ihre Grundprinzipien, welches sich an alle unternehmensrelevanten Anspruchs-

---

<sup>55</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 14 ff.

<sup>56</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

gruppen richtet.<sup>57</sup> Des Weiteren erfüllt es vier Funktionen: Orientierung, PR, Motivation und Legitimation.<sup>58</sup> Nach innen bietet das Leitbild den Mitarbeitern aufgrund der Wesensbeschreibung des Unternehmens Orientierung und die Möglichkeit der Identifikation. Die eigene Überzeugung wird zur Triebfeder der Mitarbeiter, wodurch das Leitbild zum motivierenden Ansporn wird. Eine PR-Funktion erfolgt durch die Veröffentlichung des Selbstverständnisses.

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten festgestellt wurde, spielt auch die Kreativität eine herausragende Rolle für die Positionierung von Werbeagenturen. Auch in der GWA Studie *Wie kommen Werbungtreibende Unternehmen zu ihren Agenturen* wurde der Kreativität ein hoher Stellenwert beigemessen.<sup>59</sup> Auf die Frage, welche Kriterien bei der Beurteilung einer Agentur am wichtigsten sind, haben 97 Prozent der 109 befragten Marketer kreative Kompetenz als wichtig bis sehr wichtig bewertet. Zu den Merkmalen des Leitbilds wird in der vorliegenden Arbeit neben denen von Israel et al. daher auch die Kreativität gezählt (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Bestandteile von Agenturleitbildern



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Israel et al., 2013, S. 16.

<sup>57</sup> Vgl. Matje, Andreas (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Wiesbaden, S. 7 ff.

<sup>58</sup> Vgl. hier und im Folgenden Israel et al., 2013, S. 22 ff.

<sup>59</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.), Studie, 2010, S. 8.

## Vision

Die Vision ist ein angestrebter Zielzustand, dem die Frage zu Grunde liegt: „Wo wollen wir hin?“<sup>60</sup>. Sie enthält demnach die Festlegung des zukünftigen Selbstbilds.<sup>61</sup>

## Mission

Der Auftrag, der sich aus der Vision ergibt, wird als Mission bezeichnet.<sup>62</sup> Es handelt sich bei der Mission um die Frage: „Wie erreichen wir unser Zukunftsziel?“<sup>63</sup> Johnson et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von der *Daseinsberechtigung* des Unternehmens.<sup>64</sup> Eine ähnliche Sichtweise besitzt Matje, indem er die Mission mit dem Tätigkeitsbereich und dem Zweck des Unternehmens gleichsetzt.<sup>65</sup>

## Werte

„Der Begriff Werte umfasst spezifische Verhaltensweisen und normierende Überzeugungen, die Menschen von Beginn ihres Daseins an aufsaugen und tradieren.“<sup>66</sup> Hierbei kann es sich um verschiedene Arten von Werten handeln. Sie können, um nur einige aufzuführen, religiösen, ethischen oder wirtschaftlichen Ursprungs sein.<sup>67</sup> Werte lassen sich nicht nur auf den Menschen beziehen, sondern ebenso auf Unternehmen. Israel et al. sprechen in diesem Zusammenhang auch von Idealen, nach denen alle Angehörige des Unternehmens handeln und arbeiten.<sup>68</sup>

Als Synonym wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff Glaubensgrundsätze verwendet.

---

<sup>60</sup> Niermeyer, Rainer / Postall, Nadia G. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg, München, S. 44, in: [https://www.wisonet.de:443/document/HAUF\\_\\_9783648032367250](https://www.wisonet.de:443/document/HAUF__9783648032367250) (Zugriff am 13.11.2014).

<sup>61</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 18.

<sup>62</sup> Vgl. Niermeyer / Postall, 2013, S. 44.

<sup>63</sup> Ebenda.

<sup>64</sup> Vgl. Johnson, Gerry et al. (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9., aktualisierte Auflage, München, S. 212.

<sup>65</sup> Vgl. Matje, 1996, S. 109.

<sup>66</sup> Bühler, Heike / Dürig, Uta-Micaela (o.A.): Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte. Bausteine und Bedeutung der Heritage Communication, in: Bühler, Heike / Dürig, Uta-Micaela (Hrsg.) (2008): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln, Frankfurt am Main, S. 20, in: [https://www.wisonet.de:443/document/FAZB\\_\\_9783899814163272](https://www.wisonet.de:443/document/FAZB__9783899814163272) (Zugriff am 13.11.2014).

<sup>67</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

<sup>68</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 19.

## Strukturen

Die Unternehmensstrukturen resultieren aus der Form der Geschäftsführung, dem hierarchischen Aufbau und der Untergliederung in die Abteilungen.<sup>69</sup> Israel et al. ergänzen dies mit der Benennung der Geschäftsführer sowie der Rechtsform des Unternehmens.<sup>70</sup> Zudem zeigen die Autoren in ihren Untersuchungen, dass auch die Standorte Teil der Struktur sind. Unter den Strukturen werden daher in der folgenden Arbeit die Form der Geschäftsführung (Inhabergeführt oder Network), die Rechtsform, die Standorte und die Geschäftsführer verstanden. Die Abteilungsgliederung gibt bereits Aufschluss über das Tätigkeitsfeld, weshalb diese innerhalb der Mission analysiert wird.

## Alleinstellungsmerkmal

Als Unique Selling Proposition (USP), auch bekannt als Alleinstellungsmerkmal, werden die unverwechselbaren Merkmale eines Anbieters von Produkten oder Dienstleistungen bezeichnet.<sup>71</sup> Meffert beschreibt dies auch als kommunikative Kurzfassung einer Positionierung.<sup>72</sup> Hinsichtlich des Leitbilds dient die unverwechselbare Beschreibung des Unternehmens der Abgrenzung von anderen Wettbewerbern.<sup>73</sup> In Bezug auf Werbeagenturen zeichnet sich im Alleinstellungsmerkmal in der Regel eine Aussage über die Ausgestaltung der Dienstleistungen ab. Die essentielle Bedeutung des Merkmals heben Israel et al. hervor, indem sie auch von dem wichtigsten Inhaltspunkt des Leitbilds sprechen.

## Kundenbeziehungen

Kundenbeziehungen bezeichnen das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.<sup>74</sup> Dabei ist zu beachten, dass jede Interaktion entsprechende Auswirkungen auf diese Beziehung hat.

---

<sup>69</sup> Vgl. Conrad, Hanspeter / Lang, Hans-Christoph (o.A.): Unternehmensstruktur und Organisation, in: Sattes, Ingrid et al. (Hrsg.) (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in der KMU, 2., bearbeitete Auflage, Zürich, S. 19.

<sup>70</sup> Vgl. hier und im Folgenden Israel et al., 2013, S. 19.

<sup>71</sup> Vgl. Müller-Thurau, Claus Peter (2013): Verkaufskompetenz für Immobilienmakler, Freiburg, S. 115, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF\\_\\_9783648038239224](https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF__9783648038239224) (Zugriff am 13.11.2014).

<sup>72</sup> Vgl. MEFFERT, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte — Instrumente — Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 711.

<sup>73</sup> Vgl. hier und im Folgenden Israel et al., 2013, S. 17.

<sup>74</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ickler, Henrik (2011): Wertschöpfung durch webbasierte kollektive Intelligenz – Geschäftsmodelle, Prozessarchitekturen und informationstechnische Umsetzung, Hagen, S. 89 f.

## Kreativität

Der Begriff der Kreativität wird in der wissenschaftlichen Literatur viel diskutiert.<sup>75</sup> Es bestehen daher unterschiedliche Definitionsansätze. Aus Sicht der Biologen ist Kreativität bedingt durch die messbare Geschwindigkeit und Komplexität der Informationsverarbeitung. Einen völlig anderen Ansatz verfolgen Kulturwissenschaftler. Demnach steht der schöpferische Geist im Vordergrund, der durch Inspiration, „dem Kuss der Musen“<sup>76</sup>, zu dieser Eigenschaft gelangt. Eine grundlegende Theorie, die bestehende Forschungsergebnisse zusammenfasst, besteht nach Holm-Hadulla nicht. In seiner Minimaldefinition erfasst er Kreativität als eine „Neukombination von Informationen“<sup>77</sup>. Je nach Perspektive lassen sich noch eine Vielzahl an weiteren Beschreibungen aufführen, beispielsweise aus philosophischer oder auch religiöser Sicht. In der vorliegenden Arbeit besteht jedoch nicht das Ziel, den Begriff in all seinen Facetten zu erfassen. Vielmehr sollen die unzähligen Definitionsansätze die komplexe Struktur der Eigenschaft verdeutlichen.

Westerhoff fasst das Problem, Kreativität genau zu umreißen, unter Süddeutsche.de in Worte: „Das liegt daran, dass Kreativität ein schillerndes, schwer bestimmbares Phänomen ist.“<sup>78</sup> Ferner schlussfolgert er, dass sich eine eindeutige Aussage über Kreativität demnach nicht treffen lässt. Eine Möglichkeit bestände darin, dieses Merkmal in der Untersuchung wegzulassen. Aufgrund der Relevanz des Kriteriums für die Agenturen, soll dies keine Lösung für die vorliegende Untersuchung sein. Um Kreativität dennoch messbar zu machen, wird auf die folgenden Rankings Bezug genommen: Red-Box-, HORIZONT-, Art Directors Club-Kreativranking (ADC-Kreativranking) 2014. Diese berücksichtigen eine Vielzahl an kreativen Auszeichnungen, wodurch sie als hinreichendes Kriterium erachtet werden können.<sup>79</sup> Es bleibt jedoch unberücksichtigt, welches

---

<sup>75</sup> Vgl. hier und im Folgenden Absatz Holm-Hadulla, Rainer Matthias (2011): Kreativität zwischen Schöpfung und Zerstörung. Konzepte aus Kulturwissenschaften, Psychologie, Neurobiologie und ihre praktischen Anwendungen, Göttingen, S. 7 ff., in: <http://hs-mittweida.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=849630> (Zugriff am 20.11.2014).

<sup>76</sup> Ebenda.

<sup>77</sup> Ebenda.

<sup>78</sup> Westerhoff, Nikolas: Kreativität ist harte Arbeit. Kreativität ist nicht messbar, in: Süddeutsche.de vom 17.05.2010, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-kreativitaet-ist-harte-arbeit-1.492003> (Zugriff am 13.11.2014).

<sup>79</sup> Vgl. New Business Verlag GmbH & Co. KG (Hrsg.): Erläuterungen zum Ranking der Kreativagenturen, o.A., in: <http://www.redbox.de/ranking-erlaeuterung> (Zugriff am 30.12.2014); Vgl. HORIZONT (Hrsg.): Kreativwettbewerbe, in: HORIZONT vom 30.12.2014, <http://www.horizont.net/service/Kreativwettbewerbe> (Zugriff am 30.12.2014); Vgl. Art Directors Club für Deutschland (ADC) e.V. (Hrsg.), ADC Kreativranking, 2014.

kreative Potenzial beispielsweise durch die Kompetenz der Kreativ-Direktoren in den Agenturen steckt. Der Anspruch, eine allumfassende Betrachtung und Bewertung dieses Kriteriums zu erheben, besteht aus den genannten Gründen nicht.

## 2.3 Die Positionierung – Der Kompass einer Marke

Wenn die Rede davon ist, dass jemand eine Position einnimmt, dann wird in der Regel darunter verstanden, dass er einen bestimmten Standpunkt gegenüber einem Anderen einnimmt und vertritt.<sup>80</sup> Ähnlich ist es auch bei der Positionierung. Marken lassen sich aufgrund ihrer Merkmale einer gewissen Position zuordnen.<sup>81</sup> Sie nehmen also einen gewissen Standpunkt ein, der im Idealfall zu einer Abgrenzung der Konkurrenzmarken führt und dem Kunden die Identifikation mit dem Produkt und/oder Unternehmen ermöglicht. Die Definition lässt sich folgendermaßen auf Abbildung 7 übertragen: Zu erkennen ist die Position der Marke Beck's, die im Vergleich zu anderen Wettbewerbsmarken dargestellt wird. Der Abbildung lässt sich entnehmen, dass die Biermarke Beck's auf der Dimension Internationalität deutlich stärker positioniert ist, als die restlichen dargestellten Wettbewerber. Das Merkmal Internationalität dient in diesem Fall der Markendifferenzierung.

Bei dem abgebildeten Positionierungsschema handelt es sich um das Image-Benchmarking.<sup>82</sup> Bei diesem werden zuerst die relevanten Markendifferenzierungen aus den Kaufentscheidungsverhalten der Zielgruppe abgeleitet und durch Dimensionen in einem mehrdimensionalen Raum (Image- oder auch Wahrnehmungsraum) visualisiert. In der Darstellung wurden die Fremdbilder, die durch Kommunikationsmaßnahmen in der Psyche des Verbrauchers erzeugt wurden, erfasst. Unter der Berücksichtigung der Wettbewerber lassen sich anschließend Positionierungsstrategien für die eigene Marke ableiten.

Positionierungsmodelle fungieren im Allgemeinen dazu das Image der Konkurrenzmarken zu analysieren und auf Basis dessen die ideale Position am Markt und vor allem in den Köpfen der Verbraucher zu finden.<sup>83</sup> Anschließend lassen sich entsprechende Strategien für die weitere Unternehmensführung ableiten. Eine gute Positionierung er-

---

<sup>80</sup> Vgl. Duden (Hrsg.): Wörterbuch. Position, o.A., in: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Position#Bedeutung1d> (Zugriff am 10.11.2014).

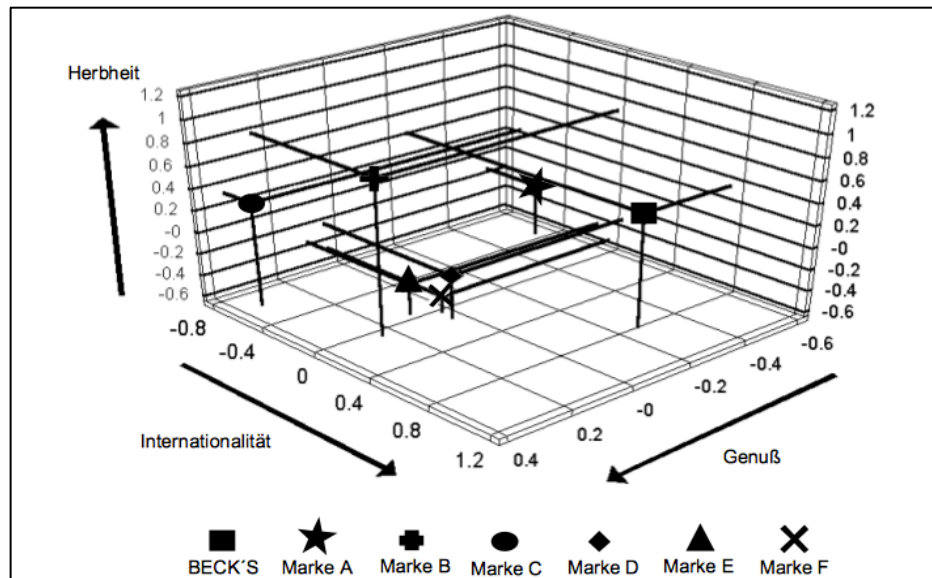
<sup>81</sup> Vgl. hier und im Folgenden o. V. (o.J.): Marketing für Medienunternehmen 2.0. Positionierung, o.A., S. 36 f. (Local Manager 2.0, Band 8.).

<sup>82</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz ebenda.

<sup>83</sup> Vgl. ebenda.

möglichst es, in attraktiven Märkten<sup>84</sup> dauerhafte und verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile zu erlangen, um so den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.<sup>85</sup> Sie ist der Wegbereiter und Kompass einer Marke und deshalb für jedes Unternehmen oder Produkt von besonderer Relevanz.

Abbildung 7: Positionierungsmodell im Premium Pilsmarkt



Quelle: Trommsdorff, Volker / Paulssen, Marcel (o.A.): *Messung und Gestaltung der Markenpositionierung*, in: Esch, 2005, S. 1371.

Es gibt verschiedene Modelle, die zur Veranschaulichung der Positionierung dienen. Dazu gehören beispielsweise das Markenstewerrad der Icon Brand Navigation, der Markendiamant von Mc Kinsey & Company (MCM) oder der Brand Stewardship von Ogilvy & Mather.<sup>86</sup> Sie ermöglichen lediglich eine Art *Visitenkarte* oder auch *Steckbrief* einer Marke, daher eignen sie sich weniger für eine vergleichende Darstellung mehrerer Unternehmen.<sup>87</sup> Um die Unternehmen zueinander ins Verhältnis zu setzen, dient das bereits erläuterte Image-Benchmarking.<sup>88</sup>

<sup>84</sup> „Attraktive Märkte sind z. B. solche mit geringer Wettbewerbsintensität und hoher Zahlungsbereitschaft der Nachfrager.“ Meffert, Heribert et. al. (2008): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte — Instrumente — Praxisbeispiele*, Wiesbaden, S. 5, DOI 10.1007/978-3-8349-9584-1.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

<sup>86</sup> Vgl. Zednik, Anita / Strebing, Andreas (2008): *Marken-Modelle der Praxis. Darstellung, Analyse und kritische Würdigung*, 2. Nachdruck, Wiesbaden, S. 25 ff.

<sup>87</sup> Vgl. ebenda, S. 79.

<sup>88</sup> Vgl. Local Manager 2.0, o.J., S. 36 f.

### 3 Untersuchungsdesign

In der Fachliteratur findet sich bislang noch kein umfassender Prüfkatalog zur Analyse der Positionierung von Werbeagenturen hinsichtlich ihres Leitbilds und dessen Erkennbarkeit auf den sozialen Netzwerken Facebook und Google+ sowie auf der unternehmenseigenen Website. Ein Modell zur Analyse des Leitbilds bieten jedoch Israel et al.<sup>89</sup> Positionierungsmodelle dienen in der Regel zur Darstellung der subjektiven Markenwahrnehmungen (Image) von Konsumenten.<sup>90</sup> Nach Burmann et al. tragen jedoch, wie in Abschnitt 2.1.3 beschrieben, zwei wesentliche Bestandteile – das Selbst- und das Fremdbild einer Marke – zur Positionierung bei. Erst wenn die Markenidentität (Leitbild) festgelegt wurde, kann mittels unterschiedlicher Kommunikationskanäle ein Image erzeugt werden.<sup>91</sup> Das Ergebnisinteresse in der vorliegenden Arbeit besteht in dem Vergleich der Selbstdarstellung der Werbeagenturen und somit ausschließlich in ihrem Leitbild. Aus diesem Grund ist eine Kundenbefragung und die Übertragung der daraus resultierenden Ergebnisse in einen mehrdimensionalen Raum, wie es bei herkömmlichen Positionierungsmodellen der Fall ist, unerheblich.<sup>92</sup> Auf diese Weise wird lediglich das Image von Marken visualisiert. Dennoch lässt sich das grundlegende Verfahren für dieses Untersuchungsdesign nutzen. Im Folgenden wird erläutert, wie sich das Positionierungsschema des Image-Benchmarkings zur Untersuchung des Markenimages in abgeleiteter Form auch für die Untersuchung der Eigendarstellung eignet.

Ziel des Image-Benchmarkings ist es, im Vergleich zu den Wettbewerbern eine abgrenzende Position in der Psyche der Konsumenten zu erlangen.<sup>93</sup> Zu diesem Zweck werden aus dem Kaufentscheidungsverhalten der Zielgruppe relevante Markendifferenzierungen abgeleitet. Im folgenden Untersuchungsdesign werden diese auf Basis einer bereits durchgeführten Umfrage der GWA gestützt.<sup>94</sup> Die Befragung ergab, dass die Faktoren Kreativität und Leitbild (Agenturkultur) für wichtig bis sehr wichtig bei der Zielgruppe, den werbungstreibenden Unternehmen, empfunden werden.<sup>95</sup> In Anbetracht der Relevanz, die den Kriterien beigemessen wird, lässt sich darauf schließen, dass sie

---

<sup>89</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 14 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf (o.A.): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: Esch, 2005, S. 134.

<sup>91</sup> Vgl. Burmann et al., 2012, S. 29 ff.

<sup>92</sup> Vgl. Trommsdorff / Paulssen, o.A., in: Esch, 2005, S. 1368 ff.

<sup>93</sup> Vgl. hier und im Folgenden Local Manager, o.J., S. 36.

<sup>94</sup> Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.), Studie, 2010, S. 1 ff.

<sup>95</sup> Vgl. ebenda.



für die Auswahl einer Agentur, also der *Kaufentscheidung*, von essentieller Bedeutung sind. Auch andere Quellen geben Hinweise darauf, dass es sich bei den ermittelten Merkmalen um wichtige Entscheidungshilfen bei der Agenturauswahl handelt. Welchen essentiellen Wert Kreativität hat, wird bei dem Vergleich von Burrack und Nöcker deutlich. Sie vergleichen Kreativrankings mit *Haute-Couture-Schauen*, mittels derer Modelabels ihre Reputation erwerben.<sup>96</sup>

Die Bedeutung, die dem Leitbild zukommt, wurde bereits ausgiebig in Kapitel 2 erläutert. Es bildet das Fundament der Positionierung von Werbeagenturen.

Nach der Aufstellung der Dimensionen erfolgt bei komponierenden Verfahren<sup>97</sup> die klassische Methode der Messung von Merkmalswahrnehmungen mittels Rating-skalen.<sup>98</sup> Um auch in dieser Arbeit eindeutige Ergebnisse der verschiedenen Merkmale zu erlangen, erfolgt die mathematische Erhebung über Ratingskalen mittels des Scoring-Modells. Die Nutzwertanalyse, wie das Verfahren auch genannt wird, ermöglicht die Messung von Kriterien (Merkmale) mittels Indikatoren.<sup>99</sup> Das Modell gehört zu den mehrdimensionalen Ansätzen, die zwei oder mehr Bestimmungsfaktoren berücksichtigen.<sup>100</sup> Zur Analyse werden die Leitbilder der in Kapitel 2 beschriebenen führenden Agenturen Deutschlands herangezogen. In der vorliegenden Arbeit erstreckt sich der Untersuchungszeitraum der Werbeagenturen von Oktober bis Dezember 2014. Im Folgenden werden die grundlegenden Schritte des Verfahrens kurz vorgestellt.

---

<sup>96</sup> Vgl. hier und im Folgenden Burrack / Nöcker, 2012, S. 26 f.

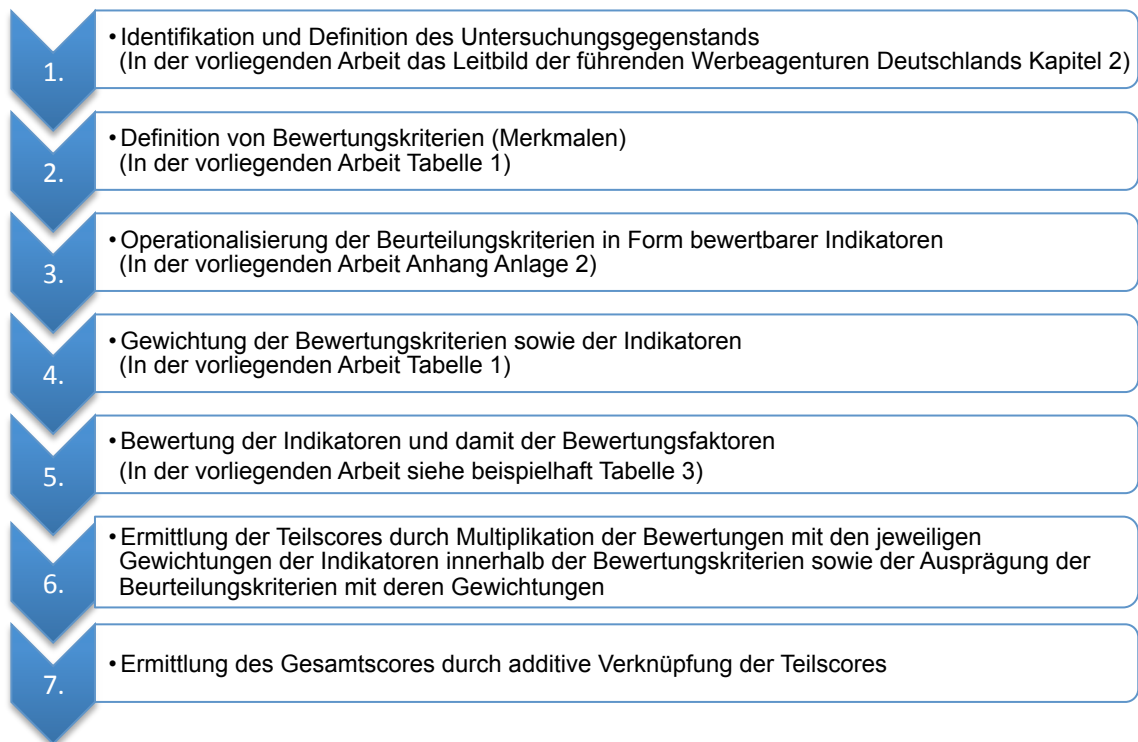
<sup>97</sup> Komponierende Verfahren dienen zur Analyse mehrerer Variablen, wobei das Messmodell die Integration von Einzeleindrücken zum Gesamteindruck erfasst. Vgl. Trommsdorff, Volker / Teichert, Thorsten (2011): *Konsumentenverhalten*, 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 147.

<sup>98</sup> Vgl. Trommsdorff / Paulssen, o.A., in: Esch, 2005, S. 1370 f.

<sup>99</sup> Vgl. Lange, Bettina (o.A.): *Immobilienbestandsmanagement*, in: Brauer, Kerry-U. (Hrsg.) (2013): *Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung*, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 601, DOI 10.1007/978-3-658-01658-6.

<sup>100</sup> Vgl. Freter, Hermann (2008): *Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung*, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, S. 379.

Abbildung 8: Der Ablauf eines Scoring-Modells



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lange, o.A., in: Brauer, 2013, S. 601.

Mit Hilfe des Leitbilds lassen sich schließlich qualitative Merkmale ableiten, die mittels des Scoring-Modells durch Indikatoren operationalisiert werden. Auf diese Weise wird die Nachvollziehbarkeit durch Dritte gewährleistet. Eines der Probleme der Nutzwertanalysen ist jedoch, dass die Indikatoren nur selten mit harten Faktoren gefüllt werden können.<sup>101</sup> Die Folge ist eine Schmälerung der intersubjektiven Gültigkeit. Daraus folgt, dass sich die Untersuchung auf die subjektive Bewertung des Untersuchenden stützt. Diese Problematik kann auch bei der Bewertung in der vorliegenden Arbeit nicht ausgeschlossen werden. Vorteile sieht Pepels aber vor allem in der streng systematischen Vorgehensweise, der Berücksichtigung einer Vielzahl von Größen, einer guten Objektivierung durch Expertenurteil, der Transparenz und Nachprüfbarkeit der Entscheidungsgrundlage auch bei hoher Komplexität. Trotz genannter Limitierung stellt demnach die Anwendung von Scoring-Modellen einen wertvollen Ansatz dar, um Agenturen übergreifend zu vergleichen.

<sup>101</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz Pepels, Werner (2009): Der Marketingplan, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München, S. 83 ff, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/REDL\\_\\_9783868811353125](https://www.wiso-net.de:443/document/REDL__9783868811353125) (Zugriff am 03.01.2015).

Für das vorliegende Untersuchungsdesign werden sieben Merkmale genutzt, die das Leitbild beschreiben. Diese sieben Kriterien wurden aus der, in Abschnitt 2.2 beschriebenen, Definition nach Israel et al. abgeleitet.<sup>102</sup> Das angestrebte Scoring-System wird auf einen maximalen Wert von 100 normiert.<sup>103</sup> Aufgrund der Hervorhebung des Alleinstellungsmerkmals als *wichtigster Anhaltspunkt* für das Leitbild wird dieses mit 20 Punkten gewertet und die verbleibenden Faktoren mit 15.<sup>104</sup> Die einzige Ausnahme bildet die Kreativität, die eine Gewichtung von 5 Punkten erfährt. Hier gilt das grundlegende Prinzip von Nutzwertanalysen: „Je höher die Punktzahl, die für ein Kriterium vergeben wird, desto wichtiger und einflussreicher ist es.“<sup>105</sup>

Das Merkmal Kreativität ist in der folgenden Tabelle durch eine gestrichelte Linie hervorgehoben. Grund dafür ist, dass, wie in Abschnitt 2.2 bereits erläutert, bis heute geeignete Messinstrumente fehlen, um diese im Gesamten beurteilen zu können.<sup>106</sup> Aufgrund der eingeschränkten Betrachtung erfolgt daher eine geringere Gewichtung.

*Tabelle 1: Merkmale Leitbild mit Gewichtung*

Merkmale Leitbild	
Mission	15
Vision	15
Werte	15
Strukturen	15
Alleinstellungsmerkmal	20
Kundenbeziehungen	15
Kreativität	5
<b>Gesamt</b>	100

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Für die sieben definierten Merkmale wurden 21 Indikatoren gebildet.<sup>107</sup> Jene können einen Wert zwischen 0 und 3 Punkten aufweisen. Eine Ausnahme bilden die Indikatoren der Kreativität, die mit maximal 10 Punkten bewertet werden können. Bei 0 Punkten ist das Merkmal nicht erfüllt, bei 3 bzw. 10 Punkten ist es optimal erfüllt. Die

<sup>102</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 16 ff.

<sup>103</sup> „Die Summe der Bedeutungsgewichte sollte eins (oder 100%) ergeben“. Freter, 2008, S. 225.

<sup>104</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 17.

<sup>105</sup> Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt (2013): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsvermittlung, Berlin, Köln, S. 314, in: [http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (Zugriff am 09.12.2014).

<sup>106</sup> Vgl. Westerhoff, Kreativität ist harte Arbeit, 2010.

<sup>107</sup> Indikatoren inkl. Bewertungsmaßstäben befinden sich in der Anlage 2, S. 73.

Punktzahlen dazwischen dienen der Abstufung der Bewertung. Die folgenden Indikatoren wurden für die Merkmale des Leitbilds gebildet.

Tabelle 2: Merkmale Leitbild mit Indikatoren

Mission	Vision	Werte	Strukturen
Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+	Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+	Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+	Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+
Alleinstellungsmerkmal	Kundenbeziehungen	Kreativität	
Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+	Erkennbarkeit auf: Website Facebook Google+	Platzierung: ADC-Kreativranking 2014 HORIZONT-Kreativranking 2014 Red-Box-Kreativranking 2014	

Quelle: Eigene Darstellung.

In *The Debate over Corporate Social Responsibility* beschreiben May et al. Unternehmenswebsites als wichtiges Instrument der Eigendarstellung: „One important means of presenting themselves is through corporate websites.“<sup>108</sup> Auch Social Media-Kanäle bieten eine ideale Kommunikationsplattform. In dem Artikel *The Developing Role of Social Media in the Modern Business World* benennt Jessica Bosari die *big three*: Facebook, Twitter, Google+.<sup>109</sup> Da eine Untersuchung aller Kommunikationskanäle die Übersichtlichkeit einschränken würde und aufgrund der eingeschränkten Möglichkeiten auf Twitter bezüglich bildlicher und ausführlicher Selbstdarstellung, fokussiert sich die Verfasserin bei den Indikatoren auf die Unternehmenswebsite, den Facebook- und Google+-Kanal der Agenturen.

Bei der Untersuchung werden die Merkmale durch die beschriebenen Indikatoren geprüft. Für die Ermittlung des Kriterium-Scores im Untersuchungsdesign werden zwei Schritte benötigt. Die Notwendigkeit besteht darin, dass die Merkmale des Leitbilds

<sup>108</sup> Bullis, Connie / Ie, Fumiko (o.A.): Corporate Environmentalism, in: May, Steve K. et al. (Hrsg.) (2007): *The Debate over Corporate Social Responsibility*, New York, S. 323., in: <http://hs-mittweida.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=415853> (Zugriff am 15.11.2014).

<sup>109</sup> Vgl. Bosari, Jessica: *The Developing Role of Social Media in the Modern Business World*, in: Forbes vom 08.08.2012, <http://www.forbes.com/sites/moneywisewomen/2012/08/08/the-developing-role-of-social-media-in-the-modern-business-world/> (Zugriff am 14.11.2014).

unterschiedlich viele Indikatoren aufweisen. Eine Übertragung der Gesamtpunktzahl auf das Gesamtsystem würde zu einer verzerrten Gewichtung der Kriterien führen. Im ersten Schritt wird über die Indikatoren festgestellt, wie gut das entsprechende Einzelkriterium prozentual erfüllt wurde. Wenn alle Indikatoren die volle Punktzahl aufweisen, erhält das jeweilige Kriterium einen Score von 100 Prozent.

Zur Verdeutlichung soll ein Beispiel dienen. In der folgenden Tabelle erfüllt das Merkmal Vision die Anforderungen mit sieben anstatt der maximal zu erreichenden Punktzahl von neun. Das Kriterium wird daher nur zu 77,78 Prozent erfüllt.<sup>110</sup> Nachdem der Erfüllungsgrad bestimmt wurde, kann festgelegt werden, wie viele Punkte das Merkmal im Untersuchungssystem erhält.

*Tabelle 3: Bewertungsbeispiel eines Einzelmerkmals*

Vision	Maximale Punkte	Erreichte Punkte	Prozente innerhalb Kriterium
Erkennbarkeit auf Website = 2 Pkt. Facebook = 3 Pkt. Google+ = 2 Pkt.	9 (drei je Indikator)	7	$7 / 9 = 77,78 \%$

*Quelle: Eigene Darstellung.*

Der Gesamtscore des einzelnen Merkmals errechnet sich, indem der prozentuale Grad der Erfüllung mit dem maximalen Score multipliziert wird. Daraus folgt, dass zum Gesamtscore des Leitbilds der Agentur in dem untenstehenden Beispiel ein Wert von 11,67 addiert wird, welcher 77,78 Prozent von 15 Punkten entspricht. Durch diese Methode ergibt sich eine verzerrungsfreie Bewertung der Ergebnisse.

*Tabelle 4: Bewertung eines Einzelmerkmals in der Gesamtbetrachtung*

Vision	Maximaler Score	Erreichter Score
$7 / 9 = 77,78 \%$	15	11,67

*Quelle: Eigene Darstellung.*

---

<sup>110</sup> Es wird festgelegt, dass im Verlauf der Arbeit Dezimalzahlen auf die zweite Nachkommastelle gerundet werden.

Damit die gewonnenen Ergebnisse auch richtig interpretiert werden können, erfolgt die Bewertung der Agenturleitbilder anhand der folgenden Tabelle.

*Tabelle 5: Bewertungstabelle Leitbild*

Note	Score
Optimal positioniert	>90-100 %
Sehr gut positioniert	>80-90 %
Gut positioniert	>70-80 %
Teilweise positioniert	>50-70 %
Kaum positioniert	>30-50 %
Nicht positioniert	≤30 %

*Quelle: Eigene Darstellung*

## 4 Analyse des Leitbilds führender Agenturen in Deutschland

In Kapitel 3 wurde ein neues Untersuchungsdesign aufgestellt, um das Leitbild führender Agenturen hinsichtlich ihrer Positionierung zu bewerten. Dieses Untersuchungsdesign kommt im Weiteren zum Einsatz.

Es folgt eine Überprüfung der führenden Agenturen hinsichtlich der in Abschnitt 2.2 beschriebenen Merkmale. Dabei werden die Website, der Facebook- und der Google+-Kanal der Werbeagenturen begutachtet, da sie als wichtige Medien für die Selbstdarstellung von Unternehmen erachtet werden (siehe Kapitel 3). Um eine bessere Übersicht zu gewährleisten, werden drei Agenturen ausführlich im Hauptteil beschrieben und die verbleibenden in den Anhang ausgelagert, sodass dennoch die gesamten Top Ten für das Fazit herangezogen werden können. Die Abhandlung der Agenturen entspricht der Platzierung des GWA-Effektivitätsrankings. Begonnen wird mit der erstplatzierten Agentur. In der vorliegenden Arbeit werden ausschließlich die Leitbilder deutscher Agenturen beziehungsweise die der Agenturtöchter verglichen.

### 4.1 Heimat

Die Heimat Werbeagentur GmbH wird von Matthias von Bechtolsheim, Guido Heffel, Myles Lord, Andreas Mengele, Maik Richter und Matthias Storath geführt.<sup>111</sup> Die Rechtsform geht jedoch nicht aus dem Leitbild der Agentur-Website hervor.<sup>112</sup> Nur mittels des Impressums lässt sich die Aussage treffen, dass es sich um eine GmbH handelt und dass die Agentur Teil des Omnicom-Netzwerks Tragos Bonnange Wiesendanger Ajroldi (TBWA) ist.<sup>113</sup> Darüber hinaus werden innerhalb des Menüpunkts *Agentur* das Gründungsdatum 1999, die Anzahl der Mitarbeiter, die sich auf 230 beläuft, und die Standorte Berlin und Hamburg genannt.<sup>114</sup> Auch auf dem Facebook-Profil werden die Standorte und die Geschäftsführer aufgeführt, jedoch wird ausschließlich

---

<sup>111</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Agentur. Fakten, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/agentur/fakten> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>112</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Heimat, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>113</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/impressum> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>114</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.), Agentur, Fakten, 2014.

auf Heimat Hamburg und nicht den Standort Berlin Bezug genommen.<sup>115</sup> Auf die Art der Führung und die Rechtsform wird an dieser Stelle nicht hingewiesen. Letzteres wird ausschließlich im Impressum aufgeführt.<sup>116</sup> Da aus der Website die Strukturen des Leitbilds, ausgenommen die Rechtsform und die Führung, deutlich hervorgehen, werden 2 Punkte vergeben. Um diese auch für das Facebook-Profil vergeben zu können, fehlt die Ergänzung zum Standort Berlin. Diese fehlende Ergänzung geht auch in die Bewertung der anderen Merkmale ein. Der Google+-Kanal erhält wie die Website 2 Punkte, da zwei von vier Angaben zur Struktur gemacht werden, die deutlich hervorgehen. Es handelt sich hierbei um die Rechtsform und den Hauptsitz.<sup>117</sup>

Tabelle 6: Heimat-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	2 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Angaben zur Mission werden im Leitbild der Agentur auf der Website gut sichtbar.<sup>118</sup> Unter dem Menüpunkt *Arbeiten* in dem Bereich *nach Kategorien* skizziert die Agentur ihre Aufgabenbereiche in folgende Stichpunkte: Digitale Medien, Klassische Medien, Promotion, Räumliche Inszenierung und Sponsoring. Zudem geben Beispiele bereits durchgeführter Kampagnen, die beim Anklicken der verschiedenen Kategorien hervorgehen, Aufschluss über die Leistungen im Detail. Dass es sich bei Heimat Hamburg um eine Kreativagentur handelt, wie es auf dem Facebook-Profil steht, wird auf der Website nicht deutlich.<sup>119</sup> Die Umsetzung der Mission auf dem Google+-Profil ist nicht erkennbar. Außer, dass es sich um eine Werbeagentur handelt, werden keine weiteren Angaben gemacht, welche die Art der Agentur weiter präzisieren.<sup>120</sup> Der Google+-Kanal weist keine öffentlichen Bilder oder Videos auf, die es ermöglichen

<sup>115</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Heimat Hamburg Kunst & Marketing. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/heimathamburg/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/heimathamburg/info?tab=page_info) (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>116</sup> Vgl. ebenda.

<sup>117</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Heimat Werbeagentur GmbH. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/111902656693348020797/about> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>118</sup> Vgl. hier und im Folgenden Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Arbeiten. nach Kategorien, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kategorien> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>119</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Heimat Hamburg, Seiteninfo, 2014.

<sup>120</sup> Vgl. hier und im Folgenden Google+ (Hrsg.), Heimat Werbeagentur GmbH, Info, 2014.



Rückschlüsse auf die Mission der Agentur zu ziehen. Wie bereits erwähnt beschreibt die Agentur sich nur im Facebook-Profil als Kreativagentur, wobei die einzelnen Disziplinen unerwähnt bleiben und sich nur indirekt über Posts und Fotos erschließen lassen.<sup>121</sup> Aufgrund der gut erkennbaren Mission auf der Website und dem Facebook-Kanal erhält die Agentur 2 Punkte. Um 3 Punkte zu erreichen, müssten beide Kanäle die Disziplinen nennen und darauf verweisen, dass es sich um eine Kreativagentur handelt. Auf dem Google+-Kanal konnte die Verfasserin jedoch keine Mission erkennen, weshalb die Punktvergabe mit Null erfolgt.

Tabelle 7: Heimat-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vision der Agentur wird durch die drei Adjektive *schlau*, *unerwartet* und *berührend* beschrieben, aus denen die folgenden drei Sätze abgeleitet werden: „Was wir machen, braucht einen scharfen Gedanken. Was wir machen, soll die Menschen überraschen. Was wir machen, darf niemandem egal sein.“<sup>122</sup> Auf der Website und dem Google+-Kanal geht die beschriebene Vision jedoch nicht deutlich hervor.<sup>123</sup> Die logische Konsequenz ist die Vergabe von 0 Punkten. In dem Facebook-Kanal wird die Vision auf einen präzisen Satz komprimiert: „Wir nennen es Marken nach vorne bringen. Mit Ideen, die sie brauchen, die berühren und begeistern.“<sup>124</sup> Damit sie für den Betrachter ersichtlich wird, fehlt der Vermerk, dass es sich um die Vision beziehungsweise um zukünftige Ziele handelt.

<sup>121</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Heimat Hamburg Kunst & Marketing. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/heimathamburg/timeline> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>122</sup> Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., 2014, Agenturportraits, S. 100.

<sup>123</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.), Heimat, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), Heimat Werbeagentur GmbH, Info, 2014.

<sup>124</sup> Facebook (Hrsg.), Heimat Hamburg, Seiteninfo, 2014.

Tabelle 8: Heimat-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	0 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alleinstellungsmerkmal der Werbeagentur beschreibt strikte Effektivität, die sich in den Leitsätzen der Vision offenbart.<sup>125</sup> Auf die Effektivität nimmt die Agentur hinsichtlich der Klassifizierung ihrer Arbeiten auf der Website Bezug.<sup>126</sup> In diesem Zusammenhang von einem erkennbaren USP zu sprechen wäre abwegig, da das einzelne Wort ohne Erklärung keinen Aufschluss über die Abgrenzung zu den Wettbewerbern darstellt. In Anbetracht dessen, dass die Vision und das Alleinstellungsmerkmal in diesem Fall deckungsgleich sind, erfolgt die identische Punktevergabe wie bei der Vision.

Tabelle 9: Heimat-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	4,44
Website	0 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Nach Andreas Mengele, einem der Geschäftsführer von Heimat, zeichnen sich die Kundenbeziehungen der Agentur durch Kritikfähigkeit aus, die nicht nur auf Kundenseite erwartet, sondern auch in der Agentur gelebt wird.<sup>127</sup> Nur auf diese Weise sei es möglich, dass „Arbeiten entstehen wie für die Baumarktkette Hornbach, die eigentlich komplett am Kundenbriefing vorbei entwickelt wurden“<sup>128</sup>. Das Verhalten der Agentur gegenüber dem Kunden ist demnach vor allem durch die Eigeninitiative seitens der Werbeagentur geprägt. Aufschluss über die Beziehung zu den Kunden gibt die Websi-

<sup>125</sup> Vgl. Israel et al., 2013, S. 31.

<sup>126</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Heimat. Effizienz, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/fallbeispiele/Effizienz> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>127</sup> Vgl. Nöcker, 2014, S. 100.

<sup>128</sup> Ebenda, S. 101.

te, die Facebook-Seite und das Google+-Profil nicht.<sup>129</sup> Auf der Website werden die Kunden ausschließlich benannt und ihre Kampagnen vorgestellt.<sup>130</sup> Auch aus der Chronik des Facebook-Profiles gehen vereinzelt Kampagnen hervor, im Zuge derer auch die Kunden genannt werden.<sup>131</sup> Die Nennung dieser enthält jedoch keine Aussagen über die Beziehung.

Tabelle 10: Heimat-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		0 / 9 Pkt. = 0 %	0
Website	0 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Bezüglich der Unternehmenswerte spricht Mengele auch von einer Heimat-Kultur, die geprägt wird durch die gegensätzlichen Eigenschaften der Geschäftsführer und so von Bodenständigkeit über Bescheidenheit bis hin zu Selbstbewusstsein und Heterogenität reichen.<sup>132</sup> Dies führe dazu, dass „nur die Mitarbeiter kleben blieben, die zu diesem Führungstrio und zu dessen Haltung passen“<sup>133</sup>. Auf allen untersuchten Kanälen werden diese oder weitere Werte nicht erkenntlich.<sup>134</sup>

Tabelle 11: Heimat-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		0 / 9 Pkt. = 0 %	0
Website	0 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>129</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Heimat Hamburg, Seiteninfo, 2014; Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.), Heimat, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), Heimat Werbeagentur GmbH, Info, 2014.

<sup>130</sup> Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.): Arbeiten. nach Kunden, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kunden> (Zugriff am 25.11.2014).

<sup>131</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Heimat Hamburg, Chronik, 2014.

<sup>132</sup> Vgl. Nöcker, 2014, S. 101.

<sup>133</sup> Ebenda.

<sup>134</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Heimat Hamburg, Seiteninfo, 2014.; Vgl. Heimat Werbeagentur GmbH (Hrsg.), Heimat, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), Heimat Werbeagentur GmbH, Info, 2014.

In den drei Kreativrankings platzierte sich die Agentur in zwei der Ranglisten unter den Top 3. Während sie bei dem HORIZONT- und ADC-Kreativranking den 3. Platz belegte, nimmt sie bei dem Red-Box-Ranking die Spitzenposition ein.<sup>135</sup>

Tabelle 12: Heimat-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		26 / 30 Pkt. = 86,67 %	4,33
ADC-Kreativranking	8 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	8 / 10		
Red-Box-Kreativranking	10 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ergeben sich für den Leitbild-Score 27,1 von 100 zu erreichenden Punkten. Die geringe Bewertung ist vor allem auf die fehlenden Informationen zu den Werten und Kundenbeziehungen zurückzuführen sowie auf den mangelnden Informationsgehalt des Google+-Kanals.

Tabelle 13: Heimat-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	6,67
Vision	3,33
Werte	0
Strukturen	8,33
Alleinstellungsmerkmal	4,44
Kundenbeziehungen	0
Kreativität	4,33
<b>Gesamt</b>	<b>27,1</b>

Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Thjnk

Die Agentur Thjnk, deren Vorstand aus Armin Jochum, Karen Heumann und Michael Trautmann besteht, hieß ursprünglich kempertrautmann (kt).<sup>136</sup> Über den Vorstand hinaus nennt die Werbeagentur unter dem Menüpunkt *Agentur* auf ihrer Website ihre

<sup>135</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

<sup>136</sup> Vgl. hier und im Folgenden Thjnk AG (Hrsg.): Agentur. Thjnk, eine neue Marke, o.A., in: <http://www.thjnk.de/agentur/> (Zugriff am 24.11.2014).

Rechtsform als Aktiengesellschaft und ihr neues Gründungsjahr 2012.<sup>137</sup> Die Standorte der Agentur befinden sich in Hamburg, Düsseldorf und Berlin.<sup>138</sup> Diese gehen nicht aus dem Leitbild hervor, sondern werden unter dem Menüpunkt *Kontakt* erwähnt. Unberücksichtigt bleibt auch, dass *thjnk hamburg*, *thjnk berlin*, *thjnk düsseldorf* und die *loved GmbH* zur Agenturgruppe gehören.<sup>139</sup> Dass es sich um eine Gruppe handelt, die außerdem inhabergeführt ist, wird auf der Website an keiner Stelle deutlich erwähnt.<sup>140</sup> Erst ein Blick auf die Pressemitteilung gibt ein wenig Klarheit: „loved – die Design-Agentur der Agenturgruppe thjnk.“<sup>141</sup> Auf dem Facebook-Profil gibt die Agentur eine Übersicht über das Unternehmen, aus dem die bereits erwähnten Strukturen deutlich hervorgehen.<sup>142</sup> Im Gegensatz zu der Website wird zusätzlich die Anzahl der Mitarbeiter genannt und im Zuge der Kreativpreise auch direkt erwähnt, dass es sich um eine Gruppe handelt, nicht aber, dass diese inhabergeführt ist. Das Google+-Profil gibt im Gegensatz zu den anderen Kanälen keinen Aufschluss über die Strukturen.<sup>143</sup> Nur mittels der angegebenen Verlinkung zur Website ließen sich die Strukturen ableiten.

Auch wenn die Agentur auf ihrer Website schreibt: „Da wir das Denken aber im Namen tragen, nehmen wir uns noch ein klein wenig Zeit, thjnk mit Leben zu füllen – das gilt übrigens auch für diese Website. Selbst wenn man es ihr nicht ansieht: Sie ist eigentlich noch gar nicht fertig“<sup>144</sup>, erfolgt eine Bewertung dessen, was auf der Website zu dem jetzigen Zeitpunkt kommuniziert wird. Aufgrund der erläuterten Analyse ergibt sich die folgende Bewertung in Tabelle 14.

---

<sup>137</sup> Vgl. ebenda.

<sup>138</sup> Vgl. hier und im Folgenden Thjnk AG (Hrsg.): Kontakte. Standorte, o.A., in: <http://www.thjnk.de/kontakt/> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>139</sup> Vgl. ebenda.

<sup>140</sup> Vgl. Weber, Markus: Euro Effie: Thjnk zur Agentur des Jahres gekürt, in: W&V vom 18.09.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/euro\\_effie\\_thjnk\\_zur\\_agentur\\_des\\_jahres\\_gekuert](http://www.wuv.de/agenturen/euro_effie_thjnk_zur_agentur_des_jahres_gekuert) (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>141</sup> Thjnk AG (Hrsg.): Pressemitteilung. love unterstützt die Club-Szene Hamburgs, o.A., in: <http://www.thjnk.de/agentur/> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>142</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Thjnk Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/thjnkag/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/thjnkag/info?tab=page_info) (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>143</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Thjnk. Info, o.A., <https://plus.google.com/107506629695485934441/about> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>144</sup> Thjnk AG (Hrsg.), Agentur, 2014.

Tabelle 14: Thjnk-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Auflistung oder Nennung ihres Tätigkeitsbereichs erfolgt auf der Agentur-Website nicht. Rückschlüsse lassen lediglich die Referenzen und Pressemitteilungen zu.<sup>145</sup> Für die ansatzweise sichtbare Mission erhält die Agentur 1 Punkt. Die Informationen innerhalb des Google+-Profils sind sehr kurz gehalten. Außer der Telefonnummer und der Verlinkung zur Website sind keine weiteren Informationen enthalten.<sup>146</sup> Lediglich auf dem Facebook-Profil wird die Mission kurz beschrieben: „Neben Werbung ist thjnk auch aktiv auf den Feldern Design (loved, seit 2008), Produktion (thjnk film, seit 2013) und Multichannel (ehemals kt change, Integration in die Hamburger Agentur 2012).“<sup>147</sup> Dass sich die Agentur als Full-Service-Anbieter versteht, wie der Managing Director Kai Röffen in einem W&V Interview das Leistungsspektrum der Agentur beschreibt, wird in den genannten Kanälen nicht deutlich kommuniziert.<sup>148</sup> Deshalb erhält der Facebook-Kanal 2 von maximal 3 Punkten. Das Fehlen der Mission auf dem Google+-Kanal führt zu einem Ergebnis von 0 Punkten.

Tabelle 15: Thjnk-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	1 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>145</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.): Arbeiten, o.A., in: <http://www.thjnk.de/portfolio/#all> (Zugriff am 24.11.2014); Vgl. Thjnk AG (Hrsg.): Presse, o.A., in: <http://www.thjnk.de/presse/> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>146</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Thjnk, Info, 2014.

<sup>147</sup> Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>148</sup> Vgl. Breyer, Conrad: Thjnk Düsseldorf zieht zweite Führungsebene ein, in: W&V vom 31.07.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/thjnk\\_duesseldorf\\_zieht\\_zweite\\_fuehrungsebene\\_ein](http://www.wuv.de/agenturen/thjnk_duesseldorf_zieht_zweite_fuehrungsebene_ein) (Zugriff am 24.11.2014).

Auf der Agentur-Website konnte keine Vision ausgemacht werden.<sup>149</sup> Auch unter den Angaben zur Agentur findet sich keine Beschreibung, welches Zukunftsbild die Werbeagentur verfolgt.<sup>150</sup> Ähnlich verhält es sich auch auf ihrem Google+-Kanal. Wie bereits erwähnt, enthält dieser allgemein nur reduzierte Informationen zum Unternehmen.<sup>151</sup> Wie bei der Mission erweist sich jedoch der Facebook-Kanal als hilfreich bei der Suche nach der Vision. Auch wenn die Vision nicht als solche deklariert wird, geht das Zukunftsbild des Unternehmens aus der Infobox und der kurzen Beschreibung innerhalb des Facebook-Profiles hervor. Dort heißt es: „Alles Große beginnt mit einem freien Gedanken: thjnk.“<sup>152</sup> Eine genauere Erläuterung, wie die Vision eines freien Gedankenguts etwas *Großes* bewirken soll, folgt jedoch nicht. Aufgrund dieser Tatsache kann nur 1 Punkt für den Facebook-Kanal vergeben werden. Die verbleibenden Kanäle erhalten keine Punkte, da auf ihnen keine Vision festgestellt werden konnte.<sup>153</sup>

Tabelle 16: Thjnk-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	0 / 3	1 / 9 Pkt.	
Facebook	1 / 3	=	
Google+	0 / 3	11,11 %	1,67

Quelle: Eigene Darstellung

Eine Beschreibung darüber, was die Agentur gezielt von anderen unterscheidet, lässt sich aus der Website nicht entnehmen.<sup>154</sup> Erst nach der Recherche innerhalb der Pressemitteilungen wird aus einem Interview mit Michael Trautmann deutlich, was das Alleinstellungsmerkmal der Agentur ist:

„Arbeiten von thjnk sollen immer auf einem klugen Insight und einer differenzierenden Idee beruhen. [...] Zudem wollen wir die erste Adresse für die besten Leute der Branche sein. Last but not least: Wir konzentrieren uns auf Markenführung im digitalen Zeitalter.“

<sup>149</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.): Thjnk, o.A., in: <http://www.thjnk.de> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>150</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.), Agentur, 2014.

<sup>151</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Thjnk, Info, 2014.

<sup>152</sup> Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>153</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Thjnk, Info, 2014; Vgl. Thjnk AG (Hrsg.), Thjnk, 2014.

<sup>154</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.), Thjnk, 2014.

Das heißt zugleich, dass wir nicht alles machen. Die Marke thjnk hat nicht den Anspruch, alle Disziplinen anzubieten – aber den, alle zu verstehen.“<sup>155</sup>

Trautmann beschreibt das Alleinstellungsmerkmal demnach in der digitalen Expertise und der Qualität der Agentur, die vor Quantität steht. Auf dem Google+- und Facebook-Kanal werden diese abgrenzenden Merkmale jedoch nicht deutlich.<sup>156</sup> Da das Alleinstellungsmerkmal nur auf Umwegen über die Pressemitteilungen erkennbar wird, erreicht die Agentur 1 von 3 Punkten in Bezug auf die Website.

Tabelle 17: Thjnk-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		1 / 9 Pkt. = 11,11 %	2,22
Website	1 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Verhältnis zwischen der Agentur und den Kunden wird auf der Website nicht eindeutig beschrieben.<sup>157</sup> Es erfolgt ausschließlich eine Nennung der Kunden. Darunter befinden sich, um einige zu nennen, IKEA, McDonalds und Veltins. Während kein grundlegender Umgang mit allen Kunden beschrieben wird, lassen sich aus den Pressemitteilungen die Beziehungen zu einzelnen Kunden ableiten. In Bezug auf den Kunden Düsseldorfer Eislauf-Gemeinschaft (DEG) spricht die Agentur zum Beispiel von einer *gemeinsamen Leidenschaft*.<sup>158</sup> Allerdings lässt sich aus vereinzelt Aussagen über das Verhältnis zu einem Kunden keine allgemeine Einstellung der Agentur gegenüber ihren gesamten Kunden ableiten. Auch auf dem Facebook-Profil wird ein Teil der Kunden erwähnt.<sup>159</sup> Aussagen über Erwartungen an den Kunden oder welches Verhalten die Beziehungen mit den Kunden prägt, lassen sich aus dem Profil jedoch nicht ableiten. Der Google+-Kanal enthält ebenfalls keine erkennbaren Informationen zu der Kundenbeziehung. Außerdem erfolgt an dieser Stelle keine Nennung der Kun-

<sup>155</sup> Amirkhizi, Mehrdad: „Wir sind eine neue Agentur“. Thjnk: Vorstand Trautmann über Kulturwandel, Profitabilität, das Image als Arbeitgeber und Machtverlust, in: HORIZONT vom 05.09.2013, S. 15, in: Thjnk AG (Hrsg.): Presse, 2013, <http://www.thjnk.de/wir-sind-eine-neue-agentur/> (Zugriff am 10.12.2014).

<sup>156</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Thjnk, Info, 2014; Vgl. Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>157</sup> Vgl. hier und im Folgenden Thjnk AG (Hrsg.), Thjnk, 2014.

<sup>158</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.): Presse. Thjnk ins Team der Düsseldorfer EG aufgenommen, o.A., in: <http://www.thjnk.de/thjnk-ins-team-der-dusseldorfer-eg-aufgenommen/> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>159</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen. Seiteninfo, 2014.



den. Die Analyse zeigt, dass keine erkennbaren Aussagen über das Verhältnis der Agentur zu ihren Kunden getroffen werden konnten, weshalb keine Punkte für das Kriterium vergeben werden.

Tabelle 18: Thjnk-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		0 / 9 Pkt. = 0 %	0
Website	0 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Einen Menüpunkt, unter dem die Werte der Agentur zusammengefasst sind, gibt es auf der Website nicht.<sup>160</sup> Ein grundlegender Wert, der sich bereits im Namen wiederfindet, ist das Denken. Auf der Website wird wie folgt darauf hingewiesen: „Da wir das Denken aber im Namen tragen, nehmen wir uns noch ein klein wenig Zeit, thjnk mit Leben zu füllen.“<sup>161</sup> Aus diesem Satz geht hervor, dass ein wichtiger Grundsatz vor jeder Entscheidung das Denken ist, dem auch ein entsprechender zeitlicher Rahmen zur Verfügung gestellt wird. Innerhalb der Jobangebote besitzt die Agentur ein Video, welches deutlich macht, welche weiteren Werte sie vertreten. In dem Video heißt es „there is no i in thjnk“<sup>162</sup>. In dem Video wird erklärt, welche Bedeutung dem *fehlenden i* zukommt. Es soll darauf verweisen, dass es innerhalb der Agentur keine Ignoranz, Isolation, Intoleranz und keinen Imperator<sup>163</sup> gibt. Aufgrund der detaillierten Beschreibung mittels des Videos erhält die Agentur 2 Punkte. Die Einordnung der Werte innerhalb der Jobangebote erschwert die Erkennbarkeit, weshalb die maximale Punktzahl nicht vergeben wird. Der Satz findet sich zum Untersuchungszeitpunkt auch auf dem derzeitigen Facebook-Profilbild der Agentur wieder.<sup>164</sup> Eine genaue Erläuterung ist an dieser Stelle jedoch nicht vorhanden. Wie tolerant die Agentur ist, zeigt sie durch die derzeitige Initiative doHIV, eine weltweite, budgetfreie Kampagne gegen das Acquired Immune Defi-

<sup>160</sup> Vgl. Thjnk AG (Hrsg.), Thjnk, 2014.

<sup>161</sup> Thjnk AG (Hrsg.), Agentur, 2014.

<sup>162</sup> Thjnk (Hrsg.): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei vimeo 2013, <http://www.thjnk.de/jobs/#all> (Zugriff am 24.11.2014), hier 0:00-0:28 Min.

<sup>163</sup> Das Wort Imperator stammt aus dem Lateinischen und bedeutete im alten Rom Oberbefehlshaber. Vgl. Textor, A. M. (2011): Sag es treffender. Sag es auf Deutsch, Reinbek bei Hamburg, S. 178.

<sup>164</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

ciency Syndrome (AIDS).<sup>165</sup> Eine genaue Auskunft über ihre Grundsätze, wie auf ihrer Website, gibt die Agentur auf ihrem Facebook-Profil nicht. Lediglich das freie Denken wird in ihrer Philosophie als Wert deutlich: „Alles Große beginnt mit einem freien Gedanken: thjnk.“<sup>166</sup> Es erfolgt daher die Vergabe mit 1 Punkt. Auf dem Google+-Kanal fehlt jeglicher Ansatz, aus dem die Unternehmenswerte hervorgehen.<sup>167</sup> Weder in schriftlicher noch in bildlicher Form wird auf die Werte Bezug genommen.

Tabelle 19: Thjnk-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	2 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

In den untersuchten Ranglisten der kreativsten Agenturen belegte die Agentur Thjnk die letzten der ersten zehn Plätze. In dem Red-Box- und dem ADC-Ranking wurde sie mit dem 9. und in dem HORIZONT-Ranking mit dem 10. Platz ausgezeichnet. Daraus ergibt sich die folgende Bewertung.<sup>168</sup>

Tabelle 20: Thjnk-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		5 / 30 Pkt. = 16,67 %	0,83
ADC-Kreativranking	2 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	1 / 10		
Red-Box-Kreativranking	2 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung aller Merkmale ergibt sich für das Leitbild ein Gesamt-Score von 21,39 Punkten, was ca. einem Fünftel der zu erreichenden Punkte entspricht.

<sup>165</sup> Vgl. Granz, Tim Christopher: Michael Trautmann: „Mit dothiv wollen wir eine Verbindung schaffen“, in: DESIGNLOVR vom 01.12.2014, in: <http://www.designlovr.net/2014/12/01/michael-trautmann-mit-dothiv-wollen-wir-eine-verbinding-schaffen/> (Zugriff am 10.12.2014), in: Facebook (Hrsg.): Thjnk Unternehmen. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/thjnkag/timeline> (Zugriff am 24.11.2014).

<sup>166</sup> Facebook (Hrsg.), Thjnk Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>167</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Thjnk, Info, 2014.

<sup>168</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

Tabelle 21: Thjnk-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	5
Vision	1,67
Werte	5
Strukturen	6,67
Alleinstellungsmerkmal	2,22
Kundenbeziehungen	0
Kreativität	0,83
<b>Gesamt</b>	<b>21,39</b>

Quelle: Eigene Darstellung

### 4.3 Serviceplan Gruppe

Die Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG wurde im Jahr 1970 von Dr. Peter Haller und Rolf O. Stempel als klassische Werbeagentur gegründet.<sup>169</sup> Sie ist nach eigenen Angaben derzeit die größte inhabergeführte, partnergeführte und am breitesten aufgestellte Agenturgruppe Europas, die ihren Hauptsitz in München hat.<sup>170</sup> Als Full-Service-Agentur bedient sie alle Kommunikationsdisziplinen. Insgesamt 40 Spezialagenturen agieren eigenständig und partnergeführt unter dem Dach der Serviceplan Holding, die von dem Hauptgeschäftsführer Florian Haller sowie Dr. Peter Haller, Ronald Focken, Florian von Hornstein und Alex Schill geleitet wird.<sup>171</sup> Zu den Agenturmarken zählt die Klassikagentur Serviceplan, die Digitalagentur Plan.Net, die Mediaagentur Mediaplus und das Marktforschungsinstitut Facit. Jede Agentur bedient ein spezielles Themengebiet. Innerhalb ihres Profils auf der Website zeigt die Agentur gezielt in ihrem Leitbild die genannten Strukturen und ihren Tätigkeitsbereich (die Mission) auf.<sup>172</sup> Die Angaben zur Rechtsform sind jedoch im Impressum enthalten und nicht im Leitbild.<sup>173</sup> Gleiches gilt für die Facebook-Seite des Unternehmens. In der *Seiteninfo* werden die gesamten Strukturen bis auf die Ge-

<sup>169</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Serviceplan – Eine Erfolgsgeschichte, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/historie.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>170</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/profil.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>171</sup> Vgl. hier und im Folgenden Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.), Serviceplan – Eine Erfolgsgeschichte, 2014; Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.), Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation, 2014.

<sup>172</sup> Vgl. ebenda.

<sup>173</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/impressum.html> (Zugriff am 19.11.2014).

schäftsführer genannt.<sup>174</sup> Diese werden an dieser Stelle lediglich im Zusammenhang mit dem Impressum erwähnt. Eine detaillierte Erläuterung der Strukturen erfolgt auf dem Facebook-Profil unter der *Ausführlichen Beschreibung*. Genannt werden die Standorte, die Art der Führung und die Anzahl der Mitarbeiter. Zusätzlich wird an dieser Stelle auf den Leistungsumfang und die Agenturmarken eingegangen. Auch auf dem Google+-Kanal werden die bereits erwähnten Strukturen und die Mission unter dem Punkt *Über mich* detailliert aufgeführt.<sup>175</sup> Eine Übersicht der Strukturen in Kurzform bietet an selbiger Stelle auch der *Faktenüberblick* des Google+-Profils. Die Rechtsform des Unternehmens wird auch hier im Zusammenhang mit dem Impressum erwähnt.<sup>176</sup>

Eine gute Erkennbarkeit der Strukturen ist auf allen drei Kanälen gegeben. Es erfolgt jedoch ein Punktabzug für die Website und den Google+-Kanal, da die Rechtsform nicht im Leitbild, sondern innerhalb des Impressums erwähnt wird. Gleiches gilt für das Facebook-Profil, in dem die Geschäftsführer nicht im Leitbild genannt werden.

Tabelle 22: Serviceplan-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		6 / 9 Pkt. = 66,67 %	10
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Der Tätigkeitsbereich, der auf den Kanälen in der Regel im Zusammenhang mit den Strukturen und den einzelnen Agenturen dargestellt wird, geht in allen Medien deutlich hervor. Wie bereits in den Strukturen beschrieben, erwähnt die Agentur ihren Full-Service-Anspruch durch die Abdeckung *aller Kommunikationsdisziplinen unter einem Dach* und nennt ihre Leistungen im Zusammenhang mit den Agenturmarken.<sup>177</sup> Die Website bietet zudem zu jeder Leistung eine umfangreiche Erläuterung, in der im Allgemeinen auch der Zusammenhang zu der Vision *building best brands* (siehe S. 42)

<sup>174</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/serviceplan/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/serviceplan/info?tab=page_info) (Zugriff am 21.11.2014).

<sup>175</sup> Vgl. hier und im Folgenden Google+ (Hrsg.): Serviceplan Group. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/+serviceplan/about> (Zugriff am 21.11.2014).

<sup>176</sup> Vgl. ebenda.

<sup>177</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.), Eine Erfolgsgeschichte, 2014.

deutlich gemacht wird.<sup>178</sup> Ein Glossar an selbiger Stelle bietet zudem eine ausführliche Erklärung für Fachfremde.

Tabelle 23: Serviceplan-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		9 / 9 Pkt. = 100 %	15
Website	3 / 3		
Facebook	3 / 3		
Google+	3 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vision der Gruppe wird im Hauptmenü der Website in der Kategorie *Serviceplan* direkt als solche deklariert: „UNSERE VISION: BUILDING BEST BRANDS“<sup>179</sup>. Des Weiteren erfolgen eine genaue Definition der Bedeutung von Marken und eine gezielte Beschreibung, wie das Ziel, die *besten Marken* zu schaffen, erreicht werden soll:

„Marken, die wirtschaftlich erfolgreich sind und Emotionen im Kopf des Verbrauchers auslösen – best brands eben. Der Weg dorthin führt über innovative Kommunikation. Das bedeutet, neue Wege ins Herz des Verbrauchers zu finden: kreativ, medial, technologisch und durch die Integration aller drei.“<sup>180</sup>

Bei einer genaueren Untersuchung zeigt sich, dass die Vision innerhalb ihrer Philosophie weiter ausgebaut wird. Mit den Worten „GLOCALIZE. GLOBAL DENKEN, LOKAL HANDELN“<sup>181</sup> greift Serviceplan zusätzlich den Aspekt der vielen bestehenden und vernetzten Standorte der Werbeagentur auf. Durch die einleitenden Worte „Unsere Vision ist es [...]“<sup>182</sup> wird die Vorstellung der Agentur direkt kenntlich gemacht. Die Kern-Vision *building best brands* und deren Bedeutung findet sich auch innerhalb des Infoblocks auf der Facebook-Seite der Gruppe wieder.<sup>183</sup> Eine direkte Betitelung als Vision erfolgt nicht, vielmehr wird diese in den Bereich *Aufgabe* integriert. Die direkte Vernetzung zur Website ermöglicht bei Bedarf eine genauere Ausführung der Vision, wie sie bereits im vorherigen Absatz beschrieben wurde. Gewertet werden jedoch aus-

<sup>178</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): building best brands, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/sales-marketing-serviceplan.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>179</sup> Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Unsere Vision: building best brands, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/vision-88.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>180</sup> Ebenda.

<sup>181</sup> Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Glocalize. Global Denken, Lokal Handeln, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/philosophie.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>182</sup> Ebenda.

<sup>183</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.), Serviceplan Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

schließlich die Informationen, die sich auf dem jeweiligen Kanal befinden. Auf dem sozialen Netzwerk Google+ spricht die Gruppe bezüglich ihrer Vision *building best brands* nur von einem *Motto* oder auch einer *Philosophie*.<sup>184</sup> Wie auch auf den anderen Kanälen erfolgt eine identische und ausführliche Beschreibung. Da in allen drei Kanälen die Vision deutlich hervorgeht, nur auf dem Facebook- und Google+-Profil nicht direkt als solche ausgewiesen ist, ergibt sich die folgende Bewertung in Tabelle 24.

Tabelle 24: Serviceplan-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		7 / 9 Pkt. = 77,78 %	11,67
Website	3 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vision ist bei der Agenturgruppe zugleich der USP. Die Abgrenzung zum Wettbewerb soll mittels des Markenführungsprozesses *beste Marken* zu kreieren erfolgen.<sup>185</sup> Diese Marken zeichnen sich vor allem durch wirtschaftlichen Erfolg, Innovationen und Emotionalität aus. Da die Vision, somit in diesem Fall auch das Alleinstellungsmerkmal, auf allen relevanten Kanälen deutlich hervorgehoben und nicht nur genannt, sondern auch erklärt wird, erfolgt die Vergabe der maximalen Punktzahl.

Tabelle 25: Serviceplan-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		9 / 9 Pkt. = 100 %	20
Website	3 / 3		
Facebook	3 / 3		
Google+	3 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>184</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Serviceplan Group, Info, 2014.

<sup>185</sup> Vgl. hier und im Folgenden Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.), Unsere Vision, 2014.

Ein weiterer Teil des Hauptmenüs ist die *Corporate Social Responsibility*<sup>186</sup>. Die Werte des Unternehmens werden an dieser Stelle in die drei Kategorien *Wirtschaft*, *Soziales* und *Umwelt* gegliedert.<sup>187</sup> Neben einer umweltschonenden Arbeitsweise, wie beispielsweise durch Videokonferenzen anstelle von Flugzeugreisen, legt die Agentur besonderen Wert auf ihre Mitarbeiter. Dabei steht soziales Engagement wie die Bemühungen um Krippenplätze, Weiterbildungsmaßnahmen und um eine Work-Life-Balance im Vordergrund. Ein weiterer Aspekt ist die Frauenquote. Demnach sind die Hälfte des Personals Mitarbeiterinnen. 40 Prozent sind es auf der Führungsebene. Auch außerhalb der Gruppe engagiert sich das Unternehmen durch die Förderung verschiedener Projekte. In dem Bereich *Wirtschaft* betont die Gruppe vor allem die Reinvestition in den Fortschritt und den bewussten und verantwortungsvollen Umgang auf Finanz- und Personalebene.<sup>188</sup>

Bereits an dieser Stelle geht die Agentur auch auf ihre Kundenbeziehungen ein und betont einen gewissenhaften Umgang: „Indem wir diesem Anspruch konsequent folgen, erreichen wir, dass wir unserer Verantwortung gegenüber [...] unseren Kunden, Partnern und Lieferanten sowie unseren Standorten nachhaltig gerecht werden.“<sup>189</sup> In ihrem Profil erfolgt zudem eine Auflistung einiger Kunden, zu welchen unter anderem BMW, Tchibo und Continental gehören.<sup>190</sup> Auf der Facebook-Seite wird lediglich ein Teil der Kunden genannt.<sup>191</sup> Darüber hinaus geben Posts und Fotos Aufschluss über derzeitige Kampagnen und Kunden.<sup>192</sup> Eine Beschreibung darüber, in welcher Beziehung das Unternehmen zu seinen Kunden steht, geht aus dem Facebook-Profil jedoch nicht hervor. Während die Agentur in den vorherigen Kanälen die Beziehung zu den Kunden weitestgehend unbeachtet lässt, gibt der Google+-Kanal eine genauere Auskunft. Er enthält Informationen über die Kundenzufriedenheit, die in den letzten fünf

---

<sup>186</sup> Die Corporate Social Responsibility (CSR) steht für die ethischen Grundlagen eines Unternehmens und dessen gesellschaftliche Verantwortung. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, o.A., in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html> (Zugriff am 23.11.2014).

<sup>187</sup> Vgl. hier und im Folgenden Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/corporate-social-responsibility.html> (Zugriff am 19.11.2014).

<sup>188</sup> Vgl. ebenda.

<sup>189</sup> Ebenda.

<sup>190</sup> Vgl. Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation GmbH & Co. KG (Hrsg.), Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation, 2014.

<sup>191</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Serviceplan Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>192</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/serviceplan/timeline> (Zugriff am 21.11.2014); Vgl. Facebook (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/serviceplan/photos\\_stream](https://www.facebook.com/serviceplan/photos_stream) (Zugriff am 21.11.2014).

Jahren bei einer Note von 1,77 lag sowie über die Weiterempfehlungsrate von 93,4 Prozent und über die Verweildauer der Kunden, die im Durchschnitt 6,81 Jahre beträgt.<sup>193</sup> Darüber hinaus wird der Einsatz für die Kunden betont, für welche die Gruppe bereit ist, mit voller Motivation neue Wege zu gehen.<sup>194</sup> Aufgrund der präzisen Angaben über die Kundenbeziehung, die für jeden ersichtlich werden, erhält der Google+-Kanal der Agentur 3 Punkte. Da diese nur im Ansatz auf der Website erkennbar ist, wird 1 Punkt vergeben. Das Facebook-Profil enthält keine Informationen, aus denen die Kundenbeziehung ersichtlich hervorgeht, weshalb keine Punkte vergeben werden.

Tabelle 26: Serviceplan-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	1 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	3 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Eine umfangreiche Beschreibung der grundlegenden Werte, wie auf der Website, wird aus dem Facebook-Profil der Agentur nicht erkenntlich. Auf den ersten Blick werden die Wertevorstellungen nicht direkt ausgewiesen. Bei genauerer Betrachtung lässt sich jedoch Teamwork aus der folgenden Beschreibung als grundlegendes Prinzip ableiten: „Ob Markenstrategie [...] oder Spezialist für Handelsmarketing – bei Serviceplan ziehen alle an einem Strang im Haus der Kommunikation.“<sup>195</sup> Selbiger Wortlaut findet sich auch auf dem Google+-Kanal wieder.<sup>196</sup> Auf Facebook wird der Ausdruck jedoch noch zusätzlich betont, indem von „absoluten Teamplayern“<sup>197</sup> die Rede ist. Während auf der Website die Werte der Werbeagentur ausführlich beschrieben werden, erfolgt auf den anderen Kanälen nur eine rudimentäre Skizzierung der Werte. Da die Werte des Leitbilds auf dem Facebook- und Google+-Kanal nur ansatzweise erkennbar sind, erfolgt die Bewertung mit einem Punkt.

<sup>193</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Serviceplan Group, Info, 2014.

<sup>194</sup> Vgl. ebenda.

<sup>195</sup> Facebook (Hrsg.), Serviceplan Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>196</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Serviceplan Group, Info, 2014.

<sup>197</sup> Facebook (Hrsg.), Serviceplan Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.



Tabelle 27: Serviceplan-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	3 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

In den drei Kreativrankings ist die Serviceplan Gruppe bei allen untersuchten Ranglisten auf dem 2. Platz.<sup>198</sup> Hinsichtlich des Bewertungssystems ergeben sich somit 27 von insgesamt 30 Punkten für das Merkmal Kreativität.

Tabelle 28: Serviceplan-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		27 / 30 Pkt. = 90,00 %	4,5
ADC-Kreativranking	9 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	9 / 10		
Red-Box-Kreativranking	9 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Serviceplan-Gruppe erreicht somit einen Gesamt-Score von 76,17 Punkten. Damit kommunizieren sie ihr Leitbild zu mehr als 75 % in den untersuchten Kanälen.

Tabelle 29: Serviceplan-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	15
Vision	11,67
Werte	8,33
Strukturen	10
Alleinstellungsmerkmal	20
Kundenbeziehungen	6,67
Kreativität	4,5
<b>Gesamt</b>	<b>76,17</b>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>198</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

## 5 Schlussbetrachtungen und Ausblick

### 5.1 Vergleich der Ergebnisse im Hinblick auf die Positionierung

„Doch schaut man auf ihre Eigenmarke, findet man nur ungemachte Hausaufgaben. Zwei von drei Agenturen verstoßen gegen zwei von drei Markenregeln.“<sup>199</sup>

*Holger Jung und Jean-Remy von Matt*

Die Analyse des Leitbilds der führenden Agenturen in Deutschland bestätigt, dass demnach einer dieser Regelverstöße, wie sie Jung und von Matt bezeichnen, in der Umsetzung des Leitbilds und somit auch in der Positionierung vorliegt. Die Antwort auf die zentrale Frage, die dieser Arbeit zu Grunde liegt – *Wie sind die zehn führenden Werbeagenturen in Deutschland hinsichtlich ihres Leitbilds am Markt positioniert?* – ergibt sich aus der Zusammenfassung der Analyseergebnisse in Tabelle 30. Diese zeigen deutlich, dass keine Agentur es geschafft hat, mehr als 90 Prozent der Kriterien zu erfüllen und ihre Identität somit auf der eigenen Website und den sozialen Netzwerken Google+ und Facebook optimal darzustellen. Dabei sind die genannten Kanäle wichtige Medien, die den Unternehmen zur Selbstdarstellung dienen, wie in Kapitel 3 festgestellt wurde. Es kann festgehalten werden, dass es den führenden Agenturen Deutschlands demnach an einer klaren Positionierung fehlt. Diese Schlussfolgerung lässt sich im Zusammenhang mit Kapitel 2 Abschnitt 2.1.3 ziehen, in dem dargelegt wurde, dass die Basis der Positionierung das Leitbild (Markenidentität) der Agenturen ist. Der Grund für den Mangel einer eindeutigen Position liegt nach den Analyseergebnissen daher in der unzureichenden Erkennbarkeit des Leitbilds.

Die Serviceplan Gruppe setzt ihr Leitbild von allen Agenturen am besten in den drei untersuchten Kanälen um. Nach der Bewertungstabelle ist sie mit 76,17 Prozent jedoch auch nur gut positioniert (siehe Tabelle 30). Nach einem etwas größeren Abstand folgt Batten Barton Durstine Osborn (BBDO), deren Position nur teilweise durch das Leitbild erkennbar wurde. Gleiches gilt für die drittplatzierte Agentur Grey und die viertplatzierte Jung von Matt. Der Score der Agenturen Ogilvy & Mather, Doyle Dane Bernbach (DDB) und Lukas Lindemann Rosinski (LLR) liegt zwischen 30 und 50 Prozent, weshalb von einer kaum erkennbaren Positionierung nach dem Bewertungsmaßstab

---

<sup>199</sup> Jung, Holger / von Matt, Jean-Remy (2007): Momentum. Die Kraft, die Werbung heute braucht, 5. Auflage, Berlin, S. 201.

ausgegangen werden kann. Die verbleibenden 30 Prozent der Agenturen weisen einen Gesamt-Score unter 30 Punkten auf, wodurch sie nach dem der Arbeit zugrundeliegendem Maßstab als nicht positioniert gelten. In Anbetracht dessen, dass die Agenturen in der Regel Unternehmen die Positionierung von Marken als Dienstleistung wiederum anbieten und in diesem Bereich daher als *geschult* gelten, sollte das Ergebnis doch sehr zum Nachdenken anregen.

*Tabelle 30: Leitbildscore der führenden Agenturen Deutschlands*

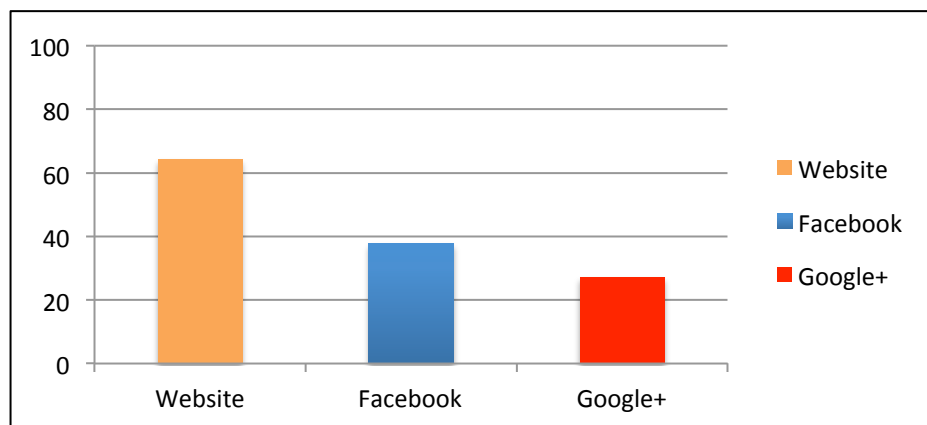
	Mission	Vision	Werte	Strukturen	Alleinstellungsmerkmal	Kundenbeziehungen	Kreativität	Gesamtscore
Serviceplan	15	11,67	8,33	10	20	6,67	4,5	<b>76,17</b>
BBDO	15	5	5	10	20	10	2,67	<b>67,67</b>
Grey	10	11,67	6,67	6,67	15,56	6,67	0	<b>57,24</b>
Jung von Matt	8,33	5	5	11,67	15,56	5	4,67	<b>55,23</b>
Ogilvy & Mather	8,33	1,67	6,67	8,33	6,67	5	1,67	<b>38,34</b>
DDB	11,67	3,33	1,67	8,33	6,67	3,33	2	<b>37</b>
LLR	6,67	5	3,33	8,33	8,89	3,33	0	<b>35,55</b>
Heimat	6,67	3,33	0	8,33	4,44	0	4,33	<b>27,1</b>
Thjnk	5	1,67	5	6,67	2,22	0	0,83	<b>21,39</b>
Razorfish	3,33	3,33	1,67	3,33	6,67	0	0	<b>18,33</b>

*Quelle: Eigene Darstellung, Ergebnisse aus Kapitel 4.*

Eine genauere Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass das Leitbild vor allem in den untersuchten sozialen Netzwerken unzureichend dargestellt wird (siehe Abbildung 9). Im Durchschnitt werden die Merkmale der Leitbilder zu insgesamt 64,44 Prozent auf der Website erkenntlich. Das Facebook-Profil liegt deutlich dahinter mit 37,78 Prozent. Zudem konnte mittels der Untersuchung festgestellt werden, dass der Google+-Kanal im Schnitt das Leitbild nur zu 27,22 Prozent abbildet, wodurch er den schwächsten analysierten Kanal der Agenturen darstellt. Grundsätzlich besitzt jede der untersuchten

Agenturen die drei Kanäle. Allerdings zeigt sich bei den Networkagenturen, wie zum Beispiel Razorfish, dass das internationale Network, in diesem Fall Razorfish Worldwide, einen Google+- und Facebook-Kanal besitzt, nicht aber Razorfish Germany.<sup>200</sup> Dies führt zu einem Mangel an spezifischen Informationen über die deutsche Agentur und erschwert die Informationssuche generell. Dass es trotz der komplexen Strukturen innerhalb der Networks auch für die einzelnen Agenturen möglich ist, ihr Leitbild zu kommunizieren, zeigen BBDO und Grey, die sich nach Serviceplan am besten positioniert haben. Sie besitzen trotz der Zugehörigkeit zu den weltweiten Netzwerken jeden der untersuchten Kanäle für die deutschen Tochterunternehmen (siehe Anhang Anlage 3).

Abbildung 9: Leitbildumsetzung in den untersuchten Kanälen (Angaben in Prozent)



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an die Ergebnisse aus Kapitel 4.

## 5.2 Zusammenfassung

Abschließend kann festgestellt werden, dass das erarbeitete Untersuchungsdesign für die Analyse zur Erkennbarkeit der Leitbilder der Agenturen herangezogen werden kann. Das Design ließe sich zudem noch auf weitere Kanäle als die bereits untersuchten ausweiten. Grund dafür ist, dass die Definitionen der Leitbildmerkmale unabhängig von den Medien sind, in denen sie kommuniziert werden (siehe Abschnitt 2.2). Aufgrund der einfließenden subjektiven Betrachtung des Untersuchenden offenbart sich

---

<sup>200</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Razorfish. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/+razorfish/posts> (Zugriff am 20.12.2014); Vgl. Facebook (Hrsg.): Razorfish Beratung/Dienstleistungen für Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page_info) (Zugriff am 28.11.2014).

eine Schwäche in dem System, die jedoch durch harte Faktoren in der Bewertung möglichst gering gehalten werden kann.<sup>201</sup>

Die Analyse zeigte, dass die Agenturen ihre Leitbilder überwiegend auf der Website darstellen, jedoch haben sie Probleme in der Umsetzung in den sozialen Netzwerken Google+ und Facebook. Ganzheitlich betrachtet führt dieses Defizit zu einer mangelnden Positionierung der Agenturen. Grund dafür ist in diesem Fall das Ineinandergreifen des Leitbilds und der Identität (siehe Kapitel 2 Abschnitt 2.1.3).

Während die Untersuchung die Schwächen der Leitbildkommunikation in den untersuchten Kanälen herausstellt, liegt es nun an den Agenturen, diese zu beseitigen. Im Folgenden sollen einige Optimierungsansätze aufgezeigt werden, die zu einer besseren Erkennbarkeit der Identität von Kommunikationsagenturen führen könnten. In diesem Zusammenhang ist von besonderer Wichtigkeit, dass das Bewusstsein dafür geschaffen wird, dass ein gut kommuniziertes Leitbild die Position des Unternehmens stärkt und im besten Fall zu einer Abgrenzung von anderen führt (siehe Kapitel 2 Abschnitt 2.1.3).

In Kapitel 3 wurde dargelegt, dass die unternehmenseigene Website und die sozialen Netzwerke Google+ und Facebook in der heutigen Kommunikation von großer Bedeutung für die Eigendarstellung sind. Aus diesem Grund ist die Voraussetzung für die Erkennbarkeit des Leitbilds auf diesen Kanälen, dass diese erst einmal vorhanden sein müssen. Die Untersuchung zeigte zudem, dass vor allem auch die Agenturen der Networks eigene Kanäle besitzen sollten und nicht nur die übergeordnete Gruppe. Aufgrund der komplexen Strukturen der Networks kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese jedem bekannt sind, wodurch die übergeordneten Kanäle der Netzwerke möglicherweise nicht gefunden werden. Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass einige der untersuchten Medien zum Teil nur rudimentäre Informationen enthalten. Daher ist von besonderer Bedeutung, dass die einzelnen Kanäle stets gepflegt und auf dem aktuellsten Stand sind. Besonders wichtig für die Erkennbarkeit des Leitbilds ist die Führung in den entsprechenden Kanälen. *Zeit ist Geld* – dieses Sprichwort hat auch für Unternehmen, die auf der Suche nach einer geeigneten Agentur sind, große Relevanz.<sup>202</sup> Aus diesem Grund müssen die wichtigsten Informationen leicht auffindbar sein. Die Serviceplan Gruppe löst dieses Problem beispielsweise durch Kategorien wie *Vision, Management, Profil, CSR, Historie* und *Kunst*. Diese Gliederung ermöglicht ei-

---

<sup>201</sup> Vgl. Pepels, 2009, S. 84.

<sup>202</sup> Vgl. Nielsen Norman Group (Hrsg.): How Long Do Users Stay on Web Pages?, 12.09.2011, in: <http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/> (Zugriff am 28.12.2014).

nen schnellen Zugriff durch die Einordnung der Informationen. Diese Übersichtlichkeit sollten sich auch andere Agenturen zunutze machen. Eine Informationsübersicht bieten auch Facebook und Google+ durch den Menüpunkt *Info*. Da die Untersuchung gezeigt hat, dass die beiden sozialen Netzwerke die schwächsten Kanäle sind, sollte darauf geachtet werden, dass die Merkmale des Leitbilds an dieser Stelle kommuniziert werden. Auch hier erleichtert eine klare Zuordnung der Leitbildmerkmale eine bessere Erkennbarkeit.

### 5.3 Ansätze für weitere Forschungen

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Modell zur Untersuchung der Erkennbarkeit von Agenturleitbildern in verschiedenen Kanälen entwickelt. Unberücksichtigt bleibt jedoch die Güte der einzelnen Merkmale. Als Beispiel soll der USP dienen. Die Untersuchung hat dargelegt, dass beispielsweise Serviceplan mit der Absicht *building best brands* ein Alleinstellungsmerkmal besitzt und dass dieses entsprechend kommuniziert wird. Allerdings bleibt unbeachtet, wie sehr sich Serviceplan mit dieser Aussage von den verbleibenden Agenturen abgrenzt. Möglicherweise verfolgen sie ähnliche Ziele, wodurch der USP in seiner Wirkung an Effektivität verlieren würde. Besäßen andere Agenturen das selbe Alleinstellungsmerkmal, ergäbe sich ein Widerspruch in sich, da die Bezeichnung *allein* besagt, dass die Eigenschaft für ein Unternehmen spezifisch ist. Dies sollte in künftigen Untersuchungen mit einbezogen werden, um auch die Qualität des Leitbilds bewerten zu können.

Darüber hinaus hat die Analyse gezeigt, dass die eingesetzten Indikatoren weiterer Verbesserung bedürfen. Je höher die Trennschärfe der Indikatoren, desto besser können die Agenturen analysiert werden und die Transparenz der Ergebnisse steigt.<sup>203</sup> In besonderem Maße wurde das Merkmal Kreativität in dieser Arbeit diskutiert. Es wurde dargelegt, dass ein Verzicht aufgrund seiner Bewandnis nicht in Betracht gezogen wird. Eine Bewertung durch die Kreativrankings ist streng genommen sehr einseitig, aber nach dem derzeitigen Forschungsstand ist das Merkmal Kreativität kaum anders zu evaluieren. Zukünftige Forschungen sollten sich daher um umfassendere Verfahren zur Bewertung der Kreativität der Agenturen bemühen. Ein möglicher Ansatz könnte eine jährliche repräsentative Umfrage deutscher Unternehmen sein. Schließlich sind es die Firmen, die die Leistungen bei den Agenturen erwerben und deren Einschätzung als Auftraggeber am meisten zählt.

---

<sup>203</sup> Vgl. Raake, Anke (2008): Strategisches Performance Measurement. Anwendungsstand und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs, Berlin, S. 127 ff.

# Literaturverzeichnis

## Monographien

ALZEN, Niels, o.A., in: BURRACK, Heiko / NÖCKER, Ralf (2012): Vom Pitch zum Award. Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

ANLANGER, Roman / ENGEL, Wolfgang A. (2008): Trojanisches Marketing. Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg, München, in: [https://www.wisonet.de:443/document/HAUF\\_\\_9783448087208287](https://www.wisonet.de:443/document/HAUF__9783448087208287) (Zugriff am 20.11.2014).

BOTZENHARDT, Florian / PÄTZMANN, Jens Uwe (2012): Die Zukunft der Werbeagenturen. Strategische Planung als Innovationsmotor, Wiesbaden.

BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN / BUNDESVERWALTUNGSAMT (2013): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsvermittlung, Berlin, Köln, in: [http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=6) (Zugriff am 09.12.2014).

BURMANN, Christoph / HALASZOVICH, Tilo / HEMMANN, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-3707-0.

BURRACK, Heiko (2010): Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen. Mit Insights, Tipps und Checklisten, 2. Auflage, unveränderter Nachdruck, Göttingen.

BURRACK, Heiko / NÖCKER, Ralf (2012): Vom Pitch zum Award. Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche, 2. Auflage, Frankfurt am Main.

DEMANT, Christian (2014): Erfolgreich ein Software-Startup gründen. Tipps und Erfahrungen eines versierten Unternehmers, Berlin, Heidelberg, DOI 10.1007/978-3-642-54097-4.

FRETER, Hermann (2008): Markt- und Kundensegmentierung. Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN GWA E.V. (2014): Agenturportraits. GWA Jahrbuch 2014. Deutschlands führende Agenturen, Frankfurt am Main.

HOLM-HADULLA, Rainer Matthias (2011): Kreativität zwischen Schöpfung und Zerstörung. Konzepte aus Kulturwissenschaften, Psychologie, Neurobiologie und ihre praktischen Anwendungen, Göttingen, in: <http://hs-mittweida.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=849630> (Zugriff am 20.11.2014).

ICKLER, Henrik (2011): Wertschöpfung durch webbasierte kollektive Intelligenz – Geschäftsmodelle, Prozessarchitekturen und informationstechnische Umsetzung, Hagen.

ISRAEL, Tino / KRAUSE, Susanne / SCHÄFER, Lutz: (2013): Agenturen und Media Research. Agenturmanagement, Mittweida.

JOHNSON, Gerry / SCHOLE, Kevan / WHITTINGTON, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, 9., aktualisierte Auflage, München.

JUNG, Holger / VON MATT, Jean-Remy (2007): Momentum. Die Kraft, die Werbung heute braucht, 5. Auflage, Berlin.

MATJE, Andreas (1996): Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität, Wiesbaden.

MEFFERT, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte — Instrumente — Praxisbeispiele. Mit neuer Fallstudie VW Golf, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.

MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KIRCHGEORG, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte — Instrumente — Praxisbeispiele, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-9584-1.

MÜLLER-THURAU, Claus Peter (2013): Verkaufskompetenz für Immobilienmakler, Freiburg, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF\\_\\_9783648038239224](https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF__9783648038239224) (Zugriff am 13.11.2014).

NIERMEYER, Rainer / POSTALL, Nadia G. (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg, München, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF\\_\\_9783648032367250](https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF__9783648032367250) (Zugriff am 13.11.2014).

NÖCKER, Ralf (2014): Ökonomie der Werbung. Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-3835-0.



O. V. (o.J.): Marketing für Medienunternehmen 2.0. Positionierung, o.A., (Local Manager 2.0, Band 8.).

PEPELS, Werner (2009): Der Marketingplan, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/REDL\\_\\_9783868811353125](https://www.wiso-net.de:443/document/REDL__9783868811353125) (Zugriff am 03.01.2015).

RAAKE, Anke (2008): Strategisches Performance Measurement. Anwendungsstand und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs, Berlin.

TEXTOR, A. M. (2011): Sag es treffender. Sag es auf Deutsch, Reinbek bei Hamburg.

TROMMSDORFF, Volker / TEICHERT, Thorsten (2011): Konsumentenverhalten, 8., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.

ZEDNIK, Anita / STREBINGER, Andreas (2008): Marken-Modelle der Praxis. Darstellung, Analyse und kritische Würdigung, 2. Nachdruck, Wiesbaden.

### **Sammelwerke/Beiträge in Sammelwerken**

BRAUER, Kerry-U. (Hrsg.) (2013): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung, 8. Auflage, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-658-01658-6.

BÜHLER, Heike / DÜRIG, Uta-Micaela (Hrsg.) (2008): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln, Frankfurt am Main, in: [https://www.wisonet.de:443/document/FAZB\\_\\_9783899814163272](https://www.wisonet.de:443/document/FAZB__9783899814163272) (Zugriff am 13.11.2014).

BÜHLER, Heike / DÜRIG, Uta-Micaela (o.A.): Tradition und Geschichte, Wurzeln und Werte. Bausteine und Bedeutung der Heritage Communication, in: BÜHLER, Heike / DÜRIG, Uta-Micaela (Hrsg.) (2008): Tradition kommunizieren. Das Handbuch der Heritage Communication. Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln, Frankfurt am Main, S. 20-28, in: [https://www.wisonet.de:443/document/FAZB\\_\\_9783899814163272](https://www.wisonet.de:443/document/FAZB__9783899814163272) (Zugriff am 13.11.2014).

BULLIS, Connie / IE, Fumiko (o.A.): Corporate Environmentalism, in: MAY, Steve K. / CHENEY, George / ROPER, Juliet (Hrsg.) (2007): The Debate over Corporate Social Responsibility, New York, S. 321-335., in: <http://hs-mittweida.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=415853> (Zugriff am 15.11.2014).

CONRAD, Hanspeter / LANG, Hans-Christoph (o.A.): Unternehmensstruktur und Organisation, in: SATTES, Ingrid / BRODBECK, Harald / LANG, Hans-Christoph / DOMEISEN, Heinz (Hrsg.) (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in der KMU, 2., bearbeitete Auflage, Zürich, S. 19-30.

ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

ESCH, Franz-Rudolf (o.A.): Markenpositionierung als Grundlage der Markenführung, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 131-164, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias / REMPEL, Jan Eric (o.A.): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 103-130, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

ESCH, Franz-Rudolf / WICKE Andreas / REMPEL, Jan Eric (o.A.): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 3-60, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

LANGE, Bettina (o.A.): Immobilienbestandsmanagement, in: BRAUER, Kerry-U. (Hrsg.) (2013): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 539-606, DOI 10.1007/978-3-658-01658-6.

MAY, Steve K. / CHENEY, George / ROPER, Juliet (Hrsg.) (2007): The Debate over Corporate Social Responsibility, New York, in: <http://hs-mittweida.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=415853> (Zugriff am 15.11.2014).

SATTES, Ingrid / BRODBECK, Harald / LANG, Hans-Christoph / DOMEISEN, Heinz (Hrsg.) (1998): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in der KMU, 2., bearbeitete Auflage, Zürich.

TROMMSDORFF, Volker / PAULSSEN, Marcel (o.A.): Messung und Gestaltung der Markenpositionierung, in: ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 1363-1380, DOI 10.1007/978-3-8349-4541-9\_56.

### **Artikel in Fachzeitschriften/Zeitungen**

AMIRKHIZI, Mehrdad: „Wir sind eine neue Agentur“. Thjnk: Vorstand Trautmann über Kulturwandel, Profitabilität, das Image als Arbeitgeber und Machtverlust, in: HORIZONT vom 05.09.2013, [http://www.thjnk.de/wp-content/uploads/2013/09/130905\\_HORIZONT\\_MichaelTrautmann\\_1Jahrthjnk.pdf](http://www.thjnk.de/wp-content/uploads/2013/09/130905_HORIZONT_MichaelTrautmann_1Jahrthjnk.pdf) (Zugriff am 14.11.2014).

BOSARI, Jessica: The Developing Role of Social Media in the Modern Business World, in: Forbes vom 08.08.2012, <http://www.forbes.com/sites/moneywisewomen/2012/08/08/the-developing-role-of-social-media-in-the-modern-business-world/> (Zugriff am 14.11.2014).

BREYER, Conrad: Thjnk Düsseldorf zieht zweite Führungsebene ein, in: W&V vom 31.07.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/thjnk\\_duesseldorf\\_zieht\\_zweite\\_fuehrungsebene\\_ein](http://www.wuv.de/agenturen/thjnk_duesseldorf_zieht_zweite_fuehrungsebene_ein) (Zugriff am 24.11.2014).

FUNK, Thomas / RIEKE, Nina: Warum die kreative Idee entscheidet. Gastbeitrag: Die DDB-Manager Thomas Funk und Nina Rieke erläutern, was erfolgreiche Werbung ausmacht, in: HORIZONT vom 23.10.2014, [http://www.de.ddb.com/cms/wp-content/uploads/2014/10/2014-043\\_eHORIZONTsperre\\_27.pdf](http://www.de.ddb.com/cms/wp-content/uploads/2014/10/2014-043_eHORIZONTsperre_27.pdf) (Zugriff am 02.12.2014).

GRANZ, Tim Christopher: Michael Trautmann: „Mit dotHIV wollen wir eine Verbindung schaffen“, in: DESIGNLOVR vom 01.12.2014, <http://www.designlovr.net/2014/12/01/michael-trautmann-mit-dothiv-wollen-wir-eine-verbinding-schaffen/> (Zugriff am 10.12.2014).

HORIZONT (Hrsg.): Kreativwettbewerbe, in: HORIZONT vom 30.12.2014, <http://www.horizont.net/service/Kreativwettbewerbe> (Zugriff am 30.12.2014).

ROSSA, Nadine: Lukas Lindemann Rosinski. Corporate Design, in: Design made in Germany, o.A., [http://www.designmadeingermany.de/magazin/1/pdf/dmig1\\_llr.pdf](http://www.designmadeingermany.de/magazin/1/pdf/dmig1_llr.pdf) (Zugriff am 07.12.2014).

UNCKRICH, Bärbel: HORIZONT-Kreativranking 2013: Welche Wettbewerbe Punkte bringen, in: HORIZONT vom 14.01.2013, <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/-HORIZONT-Kreativranking-2013-Welche-Wettbewerbe-Punkte-bringen-112331> (Zugriff am 30.11.2014).

UNCKRICH, Bärbel: Kreativranking 2014. Jung von Matt kämpft sich an die Spitze, in: HORIZONT vom 10.12.2014, <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Kreativranking-2014-Jung-von-Matt-kaempft-sich-zurueck-an-die-Spitze-131866> (Zugriff am 19.12.2014).

WEBER, Markus: Euro Effie: Thnk zur Agentur des Jahres gekürt, in: W&V vom 18.09.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/euro\\_effie\\_thnk\\_zur\\_agentur\\_des\\_jahres\\_gekuer](http://www.wuv.de/agenturen/euro_effie_thnk_zur_agentur_des_jahres_gekuer) (Zugriff am 27.11.2014).

WEBER, Markus: Top Agenturen. W&V-Ranking: Die 50 größten unabhängigen Werbeagenturen, in: W&V vom 14.04.2014, [http://www.wuv.de/agenturen/w\\_v\\_ranking\\_die\\_50\\_groessten\\_unabhaengigen\\_werbeagenturen2](http://www.wuv.de/agenturen/w_v_ranking_die_50_groessten_unabhaengigen_werbeagenturen2) (Zugriff am 30.11.2014).

WESTERHOFF, Nikolas: Kreativität ist harte Arbeit. Kreativität ist nicht messbar, in: Sueddeutsche.de vom 17.05.2010, <http://www.sueddeutsche.de/wissen/psychologie-kreativitaet-ist-harte-arbeit-1.492003> (Zugriff am 13.11.2014).

### **Internetquellen**

ALLIANZ INHABERGEFÜHRTER KOMMUNIKATIONSAGENTUREN (Hrsg.): Ein Ratgeber für effiziente Kommunikation im B2B-Markt, o.A., in: [http://www.aika.de/fileadmin/DOWNLOADS/Downloadcenter/leitfaden\\_final.pdf](http://www.aika.de/fileadmin/DOWNLOADS/Downloadcenter/leitfaden_final.pdf) (Zugriff am 04.11.2014).

ART DIRECTORS CLUB FÜR DEUTSCHLAND (ADC) E.V. (Hrsg.): ADC Kreativranking, o.A., in: <http://www.adc.de/wettbewerbe/service/kreativranking.html> (Zugriff am 30.11.2014).

BATTEN & COMPANY (Hrsg.): Insights 13, 11.2010, in: [http://www.batten-company.com/uploads/media/insights13\\_01.pdf](http://www.batten-company.com/uploads/media/insights13_01.pdf) (Zugriff am 01.12.2014).

BBDO GROUP GERMANY GMBH (Hrsg.): BBDO. Impressum, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/meta/impressum.html> am (Zugriff am 01.12.2014).

BBDO GROUP GERMANY GMBH (Hrsg.): BBDO. Profil, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/profile/> (Zugriff am 01.12.2014).

BBDO GROUP GERMANY GMBH (Hrsg.): Network. Unsere Agenturen, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/network/> (Zugriff am 01.12.2014).

BBDO GROUP WORLDWIDE (Hrsg.): BBDO. Mantra, o.A., in: <http://www.bbdo.com/#!/page/59> (Zugriff am 01.12.2014).

BERNBACH, Bill, o.A., in DDB China Group (Hrsg.): DDB China Group Promotes Jenny Liu to Group Planning Director, o.A., in: [http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR\\_JennLiu\\_final\\_eng.pdf](http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR_JennLiu_final_eng.pdf) (Zugriff am 29.12.2014).

DDB CHINA GROUP (Hrsg.): DDB China Group Promotes Jenny Liu to Group Planning Director, o.A., in: [http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR\\_JennLiu\\_final\\_eng.pdf](http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR_JennLiu_final_eng.pdf) (Zugriff am 29.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Agency. Creativity Report, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/social-creativity-report\\_1404](https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/social-creativity-report_1404) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Agency. DDB Group, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/group\\_1330](https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/group_1330) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB Group GmbH (Hrsg.): Agency. Wie wir arbeiten, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/wie-wir-arbeiten\\_880](https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/wie-wir-arbeiten_880) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Agency. Woran wir glauben, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/woran-wir-glauben\\_873](https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/woran-wir-glauben_873) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): DDB Berlin, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/berlin> (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): DDB Hamburg, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/hamburg> (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): DDB Wolfsburg, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/wolfsburg> (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Für wen wir arbeiten. Unsere Kundenliste, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/fuer-wen-wir-arbeiten\\_887](https://www.de.ddb.com/#!/alle/agentur/fuer-wen-wir-arbeiten_887) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#!/alle/impressum> (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): News. „Warum die kreative Idee entscheidet“ Thomas Funk und Nina Rieke in HORIZONT, 23.10.2014, in: [https://www.de.ddb.com/#!/alle/neuigkeiten/gastbeitrag-von-thomas-funk-und-nina-rieke-im-magazin-horizont\\_3206](https://www.de.ddb.com/#!/alle/neuigkeiten/gastbeitrag-von-thomas-funk-und-nina-rieke-im-magazin-horizont_3206) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): News. LBB: 5 Minutes With... DDB's Eric Schoeffler, 26.11.2014, in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler\\_3416](https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler_3416) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): People, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/mitarbeiter> (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Unser Leistungsspektrum, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum\\_890](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum_890) (Zugriff am 02.12.2014).

DDB GROUP GMBH (Hrsg.): Wer wir sind. Über DDB, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wer-wir-sind\\_883](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wer-wir-sind_883) (Zugriff am 02.12.2014).

DUDEN (Hrsg.): Wörterbuch. Position, o.A., in: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Position#Bedeutung1d> (Zugriff am 10.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): BBDO Germany Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/BBDOGermany/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/BBDOGermany/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 01.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): BBDO Germany Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/BBDOGermany/info?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/BBDOGermany/info?ref=page_internal) (Zugriff am 01.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): DDB Germany Unternehmen. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/DDBGermany/timeline> (Zugriff am 02.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): DDB Germany Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/DDBGermany/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/DDBGermany/info?tab=page_info) (Zugriff am 02.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/GREYGermany/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 07.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/photos\\_stream](https://www.facebook.com/GREYGermany/photos_stream) (Zugriff am 07.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/GREYGermany/info?tab=page_info) (Zugriff am 07.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Grey Germany. Profilbild, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/photos\\_stream](https://www.facebook.com/GREYGermany/photos_stream) (Zugriff am 07.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Heimat Hamburg Kunst & Marketing. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/heimathamburg/timeline> (Zugriff am 25.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Heimat Hamburg Kunst & Marketing. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/heimathamburg/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/heimathamburg/info?tab=page_info) (Zugriff am 25.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Chronik, 03.09.2014, in: <https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline> (Zugriff am 29.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 29.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/photos\\_stream?tab=photos\\_stream](https://www.facebook.com/JungvonMatt/photos_stream?tab=photos_stream) (Zugriff am 29.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/JungvonMatt/info?tab=page_info) (Zugriff am 29.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Videos, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/videos?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/JungvonMatt/videos?ref=page_internal) (Zugriff am 29.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumannski/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/lumannski/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 04.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumannski/photos\\_stream?tab=photos\\_stream](https://www.facebook.com/lumannski/photos_stream?tab=photos_stream) (Zugriff am 04.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumannski/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/lumannski/info?tab=page_info) (Zugriff am 04.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Videos, 08.04.2013, in: <https://www.facebook.com/video.php?v=10151531314199592&set=vb.130624223684133&type=3&theater> (Zugriff am 04.12.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/info?tab=page_info) (Zugriff am 27.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 27.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/photos\\_stream?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/photos_stream?ref=page_internal) (Zugriff am 27.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Razorfish Beratung/Dienstleistungen für Unternehmen, o.A., in: <https://www.facebook.com/Razorfish> (Zugriff am 28.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Razorfish Beratung/Dienstleistungen für Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page_info) (Zugriff am 28.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/serviceplan/timeline> (Zugriff am 21.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/serviceplan/photos\\_stream](https://www.facebook.com/serviceplan/photos_stream) (Zugriff am 21.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Serviceplan Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/serviceplan/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/serviceplan/info?tab=page_info) (Zugriff am 21.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Thjnk Unternehmen. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/thjnkag/timeline> (Zugriff am 24.11.2014).

FACEBOOK (Hrsg.): Thjnk Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/thjnkag/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/thjnkag/info?tab=page_info) (Zugriff am 24.11.2014).

FORRESTER RESEARCH (Hrsg.): For Marketing Leadership Professionals. Avenue A | Razorfish Leads In All Things Digital, 04.12.2007, in: <https://www.forrester.com/Avenue+A+Razorfish+Leads+In+All+Things+Digital/fulltext/-/E-RES43853> (Zugriff am 28.11.2014).

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, o.A., in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-social-responsibility.html> (Zugriff am 23.11.2014).

GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN GWA E.V. (Hrsg.): Razorfish GmbH, o.A., in: <http://suchagent.gwa.de/agenturen/razorfish/> (Zugriff am 28.11.2014).

GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN GWA E.V. (Hrsg.): Studie. Wie kommen Werbungtreibende Unternehmen zu ihren Agenturen?, 2010, in: [http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/Studie\\_Werbungtreibende.pdf](http://www.gwa.de/fileadmin/media-center/Dokumente/Studie_Werbungtreibende.pdf) (Zugriff am 03.11.2014).



GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN GWA E.V. (Hrsg.): Themen & Wissen. GWA Effektivitäts-Ranking und ADC Kreativ-Ranking, 2014, in: <http://www.gwa.de/themen-wissen/rankings/> (Zugriff am 19.12.2014).

GOOGLE-SUCHMASCHINE (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Agentur“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=Agentur&nirf=Arbeitsagentur](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=Agentur&nirf=Arbeitsagentur) (Zugriff am 12.12.2014).

GOOGLE-SUCHMASCHINE (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Industrieunternehmen“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=Industrieunternehmen](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=Industrieunternehmen) (Zugriff am 12.12.2014).

GOOGLE-SUCHMASCHINE (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Werbeagentur“, o.A., in: [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=werbeagentur](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=werbeagentur) (Zugriff am 12.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): BBDO Group Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/112357491723872361082/about> (Zugriff am 01.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): BBDO Group Germany. Info. Beiträge. Fotos. YouTube, o.A., in: <https://plus.google.com/112357491723872361082/posts> (Zugriff am 01.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): DDB Germany. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/posts> (Zugriff am 02.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): DDB Germany. Fotos, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/photos> (Zugriff am 02.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): DDB Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/about> (Zugriff am 02.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): DDB Germany. YouTube, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/videos?hl=de> (Zugriff am 02.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Razorfish“, 28.11.2014, in: <https://plus.google.com/s/Razorfish> (Zugriff am 28.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Grey Germany. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/posts> (Zugriff am 07.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Grey Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/about/> (Zugriff am 07.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Grey Germany. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/videos> (Zugriff am 07.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Heimat Werbeagentur GmbH. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/1111902656693348020797/about> (Zugriff am 25.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Jung von Matt. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/113546144481964067550/about?hl=DE> (Zugriff am 29.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Jung von Matt. Info. Beiträge. Fotos. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/113546144481964067550> (Zugriff am 29.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski GmbH. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/109732700494181975033/videos?hl=DE> (Zugriff am 04.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/102976761713502353344/posts> (Zugriff am 27.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/102976761713502353344/about> (Zugriff am 27.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Razorfish. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/+razorfish/posts> (Zugriff am 20.12.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Serviceplan Group. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/+serviceplan/about> (Zugriff am 21.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Thjnk. Info, o.A., <https://plus.google.com/107506629695485934441/about> (Zugriff am 24.11.2014).

GOOGLE+ (Hrsg.): Über Kreise, o.A., in: <https://support.google.com/plus/answer/1047805?hl=de> (Zugriff am 02.12.2014).

GREY (Hrsg.): Grey. Offices, o.A., in: <http://grey.com/us> (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Famously Effective, 27.12.2012, in: <http://blog.grey.de/allgemein/famously-effective/#.VKMdl77znQx> (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Grey Fullservice, o.A., in: [http://www.grey.de/#/03\\_kompetenzen/02\\_GREY\\_Fullservice](http://www.grey.de/#/03_kompetenzen/02_GREY_Fullservice) (Zugriff am 29.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Grey Strategic Planning, o.A., in: [http://www.grey.de/#/03\\_kompetenzen/03\\_GREY\\_Strategic\\_Planning](http://www.grey.de/#/03_kompetenzen/03_GREY_Strategic_Planning) (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Home, o.A., in: <http://www.grey.de> (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: [http://www.grey.de/index.php#/meta/01\\_Impressum](http://www.grey.de/index.php#/meta/01_Impressum) (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Kompetenzen, o.A., in: <http://www.grey.de> (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Kunden, o.A., in: [http://www.grey.de/#/02\\_kunden/01\\_Kunden](http://www.grey.de/#/02_kunden/01_Kunden) (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Management. Dickjan Poppema - Chief Executive Officer, o.A., in: [http://www.grey.de/#/04\\_management/02\\_Dickjan\\_Poppema\\_-\\_Chief\\_Executive\\_Officer](http://www.grey.de/#/04_management/02_Dickjan_Poppema_-_Chief_Executive_Officer) (Zugriff am 07.12.2014).

GREY DÜSSELDORF GMBH (Hrsg.): Philosophie, o.A., in: [http://www.grey.de/#/05\\_die\\_agentur/02\\_Philosophie](http://www.grey.de/#/05_die_agentur/02_Philosophie) (Zugriff am 07.12.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Agentur. Fakten, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/agentur/fakten> (Zugriff am 25.11.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Arbeiten. nach Kategorien, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kategorien> (Zugriff am 25.11.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Arbeiten. nach Kunden, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/kunden> (Zugriff am 25.11.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Heimat, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com> (Zugriff am 25.11.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Heimat. Effizienz, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/arbeiten/fallbeispiele/Effizienz> (Zugriff am 25.11.2014).

HEIMAT WERBEAGENTUR GMBH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.heimat-berlin.com/impressum> (Zugriff am 25.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Facts. Jung v. Matt, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_story.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_story.html) (Zugriff am 29.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Group. Regionen. Städte. Kompetenzen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/group/index.html> (Zugriff am 29.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Mission. Was unser Handeln leitet, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_mission.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_mission.html) (Zugriff am 29.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Wie erobert man heute?, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_credito.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_credito.html) (Zugriff am 29.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Work. Kompetenzen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/work/index.html> (Zugriff am 05.11.2014).

JUNG VON MATT AKTIENGESELLSCHAFT (Hrsg.): Work. Märkte. Kompetenzen. Branchen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/work/index.html> (Zugriff am 29.11.2014).

LBB LTD. (Hrsg.): 5 Minutes With... DDB's Eric Schoeffler, 26.11.2014, in: <http://lbbonline.com/news/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler/> (Zugriff am 02.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Bent Rosinski, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/rosinski/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/impressum/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Kontakt, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/kontakt/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Kunden, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/kunden/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Lukas. Lindemann. Rosinski, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Mannschaft, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/mannschaft/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Strategie, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/strategy/> (Zugriff am 04.12.2014).

LUKAS LINDEMANN ROSINSKI GMBH (Hrsg.): Über uns, o.A., in: [http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/ueber\\_uns/](http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/ueber_uns/) (Zugriff am 04.12.2014).

NEW BUSINESS VERLAG GMBH & CO. KG (Hrsg.): Deutschlands kreativste Werbeagenturen 2014, 19.12.2014, in: <http://www.redbox.de/ranking> (Zugriff am 19.12.2014).

NEW BUSINESS VERLAG GMBH & CO. KG (Hrsg.): Erläuterungen zum Ranking der Kreativagenturen, o.A., in: <http://www.redbox.de/ranking-erlauterung> (Zugriff am 30.12.2014).

NIELSEN NORMAN GROUP (Hrsg.): How Long Do Users Stay on Web Pages?, 12.09.2011, in: <http://www.nngroup.com/articles/how-long-do-users-stay-on-web-pages/> (Zugriff am 28.12.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): David Ogilvy – Bonmots eines begehrten Genies, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-ueber-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/David-Ogilvy-Zitate/David-Ogilvy-Bonmots-eines-begehrten-Genies> (Zugriff am 28.11.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): Ogilvy – Eine unverwechselbare Marke, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-ueber-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-eine-unverwechselbare-Marke> (Zugriff am 27.11.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): Ogilvy & Mather Germany. Fast Facts, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Company/Ueber-uns> (Zugriff am 27.11.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): Ogilvy, o.A., in: <http://www.ogilvy.de> (Zugriff am 27.11.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): Presseinformation. Verstärkung auf der Management Ebene bei Ogilvy, 09.08.2012, in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Advertising-Duesseldorf/Presse/2012/Verstaerkung-auf-der-Management-Ebene-bei-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Advertising-Duesseldorf/Presse/2012/Verstaerkung-auf-der-Management-Ebene-bei-Ogilvy> (Zugriff am 27.11.2014).

OGILVY & MATHER GERMANY GMBH (Hrsg.): Thomas Strerath. CEO Ogilvy & Mather Germany, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Management/Thomas-Strerath#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Management/Thomas-Strerath> (Zugriff am 27.11.2014).

OMNICOM GROUP INC. (Hrsg.): Our Companies. Global Advertising Brands, o.A., in: <http://www.omnicomgroup.com/OurCompanies> (Zugriff am 01.12.2014).

RAZORFISH GMBH (Hrsg.): Die Meshwork Agentur. Netzwerk, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Agentur/Netzwerk/> (Zugriff am 28.11.2014).

RAZORFISH GMBH (Hrsg.): Hello Progressiveness. Razorfish, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Agentur//> (Zugriff am 28.11.2014).

RAZORFISH GMBH (Hrsg.): Reden statt rufen. Social Media, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Kompetenzen/Connections-Planning/Social-Media/> (Zugriff am 28.11.2014).

RAZORFISH GMBH (Hrsg.): Referenzen. Digitale Markenliebe, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Referenzen/Kunden/> (Zugriff am 28.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Agenturen. Gruppe für innovative Kommunikation, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/agenturen.html> (Zugriff am 05.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Serviceplan – Eine Erfolgsgeschichte, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/historie.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Serviceplan Gruppe für innovative Kommunikation, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/profil.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/impressum.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): building best brands, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/sales-marketing-serviceplan.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Unsere Vision: building best brands, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/vision-88.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Glocalize. Global Denken, Lokal Handeln, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/philosophie.html> (Zugriff am 19.11.2014).

SERVICEPLAN GRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION GMBH & CO. KG (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, o.A., in: <http://www.serviceplan.com/de/corporate-social-responsibility.html> (Zugriff am 19.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Agentur. Thjnk, eine neue Marke, o.A., in: <http://www.thjnk.de/agentur/> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Arbeiten, o.A., in: <http://www.thjnk.de/portfolio/#all> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Kontakte. Standorte, o.A., in: <http://www.thjnk.de/kontakt/> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Presse, 2013, in: <http://www.thjnk.de/wir-sind-eine-neue-agentur/> (Zugriff am 10.12.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Presse, o.A., in: <http://www.thjnk.de/presse/> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Presse. Thjnk ins Team der Düsseldorfer EG aufgenommen, o.A., in: <http://www.thjnk.de/thjnk-ins-team-der-dusseldorfer-eg-aufgenommen/> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Pressemitteilung. love unterstützt die Club-Szene Hamburgs, o.A., in: <http://www.thjnk.de/agentur/> (Zugriff am 24.11.2014).

THJNK AG (Hrsg.): Thjnk, o.A., in: <http://www.thjnk.de> (Zugriff am 24.11.2014).

WPP PLC (Hrsg.): WPP. Our Companies, o.A., in: <http://www.wpp.com/wpp/companies/grey/> (Zugriff am 07.12.2014).

## Videos

DDB GERMANY (2014): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 20.11.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=Zb35z8RjOMk> (Zugriff am 02.12.2014), hier 0:00-1:59 Min.

GREY GERMANY GMBH (2010): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 09.11.2010, [https://www.youtube.com/watch?v=N3Bbdlv\\_TiU](https://www.youtube.com/watch?v=N3Bbdlv_TiU) (Zugriff am 07.12.2014), hier 0:00-2:53 Min.

THJNK AG (Hrsg.): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei vimeo 2013, <http://www.thjnk.de/jobs/#all> (Zugriff am 24.11.2014), hier 0:00-0:28 Min.

---

**Gesetze und Verordnungen**

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ (Hrsg.): § 5 Abs. 1 Nr. 3 1-7. TMG, in: [http://www.gesetze-im-internet.de/tmg/\\_\\_5.html](http://www.gesetze-im-internet.de/tmg/__5.html) (Zugriff am 07.12.2014).

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (Hrsg.): Public Law 107–204–JULY 30, 2002, in: <http://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf> (Zugriff am 10.11.2014).



## Anlagen

Anlage 1:	Auflistung der Kreativrankings	71
Anlage 2:	Indikatoren inkl. Bewertungsmaßstäbe	73
Anlage 3:	Analyse des Leitbilds führender Agenturen in Deutschland	77
	Ogilvy & Mather	77
	Razorfish	83
	Lukas Lindemann Rosinski	89
	Grey Germany	96
	Jung von Matt	105
	DDB Group	111
	BBDO Group Germany	119

## Anlage 1 – Auflistung der Kreativrankings

Abbildung 10: Top Ten ADC-Kreativranking 2014

Platz	Agenturen	Gesamt Punkte
1	Jung von Matt AG	1780
2	Serviceplan	1520
3	Heimat	1400
4	Kolle Rebbe	1080
5	Scholz & Friends	940
6	BBDO	740
7	Ogilvy Deutschland	720
8	DDB Tribal GmbH	620
9	thjnk ag	440
10	KKLD	380

Quelle: Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.): Themen & Wissen. GWA Effektivitäts-Ranking und ADC Kreativ-Ranking, 2014, in: <http://www.gwa.de/themen-wissen/rankings/> (Zugriff am 19.12.2014).

Abbildung 11: Top Ten Red-Box-Kreativranking 2014

Rang	Agentur	Kreativpunkte *	Gewonnene Preise
1	Heimat	1557	139
2	Serviceplan	1353	137
3	Jung von Matt	1248	112
4	Kolle Rebbe	901	75
5	Scholz & Friends	749	73
6	BBDO Germany	702	73
7	DDB Group	555	55
8	Ogilvy & Mather	357	40
9	thjnk	337	33
10	Philipp und Keuntje	291	25

Quelle: New Business Verlag GmbH & Co. KG (Hrsg.): Deutschlands kreativste Werbeagenturen 2014, 19.12.2014, in: <http://www.redbox.de/ranking> (Zugriff am 19.12.2014).

Abbildung 12: HORIZONT-Kreativranking 2014

Die kreativsten Kommunikationsdienstleister				
Rang 2014	Rang 2013	Agentur	Punkte	Preise
1	k.V.m.*	<b>Jung von Matt Deutschland</b> Jung von Matt, Hamburg Jung von Matt, Stuttgart	1616 1164 452	92 68 24
2	1	<b>Serviceplan-Gruppe</b> Serviceplan, Hamburg/München Plan.Net, Hamburg/München Saint Elmo's, München	1392 1200 152 40	92 75 9 8
3	3	<b>Heimat, Berlin</b>	1212	80
4	5	<b>Kolle Rebbe, Hamburg</b>	1176	65
5	2	<b>BBDO Germany</b> BBDO, Düsseldorf BBDO, Berlin Interone, Hamburg/München	764 404 324 36	57 29 25 3
6	7	<b>DDB Germany</b> DDB, Berlin DDB, Düsseldorf/Hamburg	744 444 300	51 30 21
7	k.V.m.*	<b>Scholz &amp; Friends Deutschland</b> Scholz & Friends, Berlin Scholz & Friends, Hamburg	708 676 32	47 43 4
8	4	<b>Ogilvy Germany</b> Ogilvy, Frankfurt Ogilvy, Düsseldorf Ogilvy, Berlin	524 276 152 96	31 17 8 6
9	15	<b>Philipp und Keuntje, Hamburg</b>	376	20
10	12	<b>Thjnk-Gruppe</b> Thjnk, Hamburg Loved, Hamburg Thjnk, Berlin	316 300 12 4	21 19 1 1
11	8	<b>Oliver Voss Werbeagentur, Hamburg</b>	180	9
12		<b>Artificial Rome, Berlin</b>	172	10
12		<b>La Red, Hamburg</b>	172	10
14	24	<b>Atelier Markgraph, Frankfurt</b>	168	6
15		<b>Geometry Global Germany, Berlin/Düsseldorf/ Frankfurt/Hamburg</b>	136	10
16		<b>Leo Burnett, Frankfurt</b>	132	8
17	9	<b>Grabarz &amp; Partner, Hamburg</b>	128	12
18	6	<b>Saatchi &amp; Saatchi, Berlin/Düsseldorf/Frankfurt</b>	104	6
19		<b>Antwerpes, Köln</b>	100	5
19	13	<b>Y&amp;R Brands</b> Wunderman, Frankfurt/Köln/München Y&R, Berlin/Frankfurt	100 72 28	12 10 2
* Kein Vergleich möglich, da diese Agenturen 2013 nicht an Kreativwettbewerben teilgenommen haben				
Quelle: Festivalangaben / eigene Recherchen			HORIZONT 50/2014	

Quelle: Unckrich, Bärbel: Kreativranking 2014. Jung von Matt kämpft sich an die Spitze, in: HORIZONT vom 10.12.2014, <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/Kreativranking-2014-Jung-von-Matt-kaempft-sich-zurueck-an-die-Spitze-131866> (Zugriff am 19.12.2014).

## Anlage 2 – Indikatoren inkl. Bewertungsmaßstäbe

Tabelle 31: Mission – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Mission</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 32: Vision – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Vision</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar 2 = gut erkennbar 1 = kaum erkennbar 0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 33: Werte – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Werte</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 34: Strukturen – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Strukturen</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 35: Alleinstellungsmerkmal – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Alleinstellungsmerkmal</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 36: Kundenbeziehungen – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
<b>Kundenbeziehungen</b>	<p><b>Erkennbarkeit auf der Agentur-Website</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Facebook</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p> <p><b>Erkennbarkeit auf Google+</b></p> <p>3 = sehr gut erkennbar  2 = gut erkennbar  1 = kaum erkennbar  0 = nicht erkennbar</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 37: Kreativität – Indikator + Bewertungsmaßstab

Kriterium	Indikator + Bewertungsmaßstab
Kreativität	<b>ADC-Kreativranking 2014</b>  10 = 1. Platz 9 = 2. Platz 8 = 3. Platz 7 = 4. Platz 6 = 5. Platz 5 = 6. Platz 4 = 7. Platz 3 = 8. Platz 2 = 9. Platz 1 = 10. Platz
	<b>HORIZONT-Kreativranking 2014</b>  10 = 1. Platz 9 = 2. Platz 8 = 3. Platz 7 = 4. Platz 6 = 5. Platz 5 = 6. Platz 4 = 7. Platz 3 = 8. Platz 2 = 9. Platz 1 = 10. Platz
	<b>Red-Box-Kreativranking 2014</b>  10 = 1. Platz 9 = 2. Platz 8 = 3. Platz 7 = 4. Platz 6 = 5. Platz 5 = 6. Platz 4 = 7. Platz 3 = 8. Platz 2 = 9. Platz 1 = 10. Platz

Quelle: Eigene Darstellung

### Anlage 3 – Analyse des Leitbilds führender Agenturen in Deutschland

## Ogilvy & Mather

Da sich die Verfasserin in ihrer Arbeit mit den führenden Agenturen Deutschlands beschäftigt, wird im weiteren Verlauf ausschließlich auf Ogilvy & Mather Deutschland Bezug genommen. Außerdem wird für die Agentur die Kurzform Ogilvy gebraucht, die auch im Logo Anwendung findet.<sup>204</sup>

Aus dem Leitbild der Agentur, welches in den *Fast Facts* auf der Unternehmens-Website festgehalten wird, geht deutlich ihr Portfolio hervor.<sup>205</sup> Dieses stellt die Agentur wie folgt dar: „Ogilvy & Mather ist eine weltweit agierende integrierte Kommunikationsagentur mit Spezialisten in allen wichtigen Disziplinen.“<sup>206</sup> Sie ist in 125 Ländern mit 18.000 Mitarbeitern vertreten. Zudem wird erwähnt, dass das deutsche Netzwerk seit 1989 Teil der Werbeholding der Wire and Plastic Products Group public limited company (WPP Group plc) ist. Auch der deutsche Chief Executive Officer (CEO) Thomas Strerath, der weltweite CEO Brite Miles Young sowie der CEO der Werbeholding Martin Sorrell werden genannt. Eine Verlinkung gibt zudem Aufschluss über die gesamten Geschäftsführer der deutschen Tochterunternehmen. Ergänzt werden die Informationen zur Struktur durch die Angabe der Standorte: „Ogilvy & Mather hat Büros in Frankfurt (Hauptsitz), Düsseldorf (seit 1981) und Berlin (seit 2011).“<sup>207</sup> Auch auf ihrer Facebook-Seite kommuniziert die Agentur die genannten Strukturen.<sup>208</sup> Die Nennung des weltweiten CEOs und dem der Werbeholding erfolgt nicht. Da der Fokus auf der deutschen Agentur liegt, fällt dieser Aspekt nicht in die Gewichtung. Das Fehlen der Rechtsform, welche per Definition im Leitbild vorhanden sein sollte, führt in beiden Kanälen zum Punktabzug. Während das Portfolio auf der Website und dem Facebook-Kanal direkt in den genannten Punkten ersichtlich wird, fehlen auf dem Google+-Kanal die Angaben zur Rechtsform, zu den Geschäftsführern und zu der Führung der Agen-

---

<sup>204</sup> Vgl. Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): Ogilvy, o.A., in: <http://www.ogilvy.de> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>205</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): Ogilvy & Mather Germany. *Fast Facts*, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Company/Ueber-uns> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>206</sup> Ebenda.

<sup>207</sup> Ebenda.

<sup>208</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/info?tab=page_info) (Zugriff am 27.11.2014).



tur.<sup>209</sup> Nur durch die Angabe der Standorte und der Mitarbeiterzahl werden die Strukturen im Ansatz erkennbar.

Tabelle 38: Ogilvy & Mather-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Unter dem Punkt *Was wir machen* fasst die Agentur ihren Tätigkeitsbereich auf ihrer Website zusammen.<sup>210</sup> Es werden die Tochterunternehmen und deren Spezialisierung genannt: Ogilvy & Mather Advertising (Werbung und Kampagnen), Ogilvy Healthworld (Healthcare Kommunikation), Red (Strategische Services), OgilvyOne (Dialogmarketing und Digitale Kommunikation), Neo@Ogilvy (Medienplanung und Search Marketing), Ogilvy PR (Public Relations) und RedWorks (Realisation aller Kommunikationsmaßnahmen). Die Abdeckung aller Kommunikationsdisziplinen zeigt, dass es sich um eine Full-Service-Agentur handelt, auch wenn es an dieser Stelle nicht direkt erwähnt wird. Deutlich geht es erst aus dem Profil des deutschen CEOs Strerath hervor: „Als Full-Service-Agentur, die von der strategischen Unternehmensberatung über Media, PoS und PR alle Facetten der Markenkommunikation anbietet, treibt uns vor allem eins an: die digitale Revolution.“<sup>211</sup> Die Tochterunternehmen sowie deren Tätigkeitsfelder werden auf dem Facebook-Profil in gleichem Umfang wie auf der Website genannt.<sup>212</sup> Auf Umwegen wird die Mission des Unternehmens innerhalb des Google+-Kanals kommuniziert. Gemeint ist die Vorstellung der derzeitigen Kampagnen in den Beiträgen, durch die sich die Kommunikationsdisziplinen nur indirekt ableiten lassen, wes-

<sup>209</sup> Vgl. hier und im Folgenden Google+ (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/102976761713502353344/about> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>210</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Fast Facts, 2014.

<sup>211</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): Thomas Strerath. CEO Ogilvy & Mather Germany, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Management/Thomas-Strerath#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/Management/Thomas-Strerath> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>212</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

halb 1 Punkt vergeben wird.<sup>213</sup> Da der Full-Service auf den verbleibenden Kanälen nicht direkt ausgewiesen wird, erhalten diese je 2 Punkte.

Tabelle 39: Ogilvy & Mather-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

In einer Pressemitteilung beschreibt Daniel Wellschmiedt, Geschäftsführer von Ogilvy & Mather Advertising, die Vision der Agentur: „Mich überzeugte bei Ogilvy die grandiose Vision der Agentur, in der ganzheitliche Top-Kreation vor allem anderen zählt.“<sup>214</sup> Aussagen zu den Zielen der Agentur, wie sie beispielsweise von Wellschmiedt beschrieben wurden, gehen, abgesehen von der Pressemitteilung auf der Website, nicht erkennbar aus den untersuchten Kanälen hervor.

Tabelle 40: Ogilvy & Mather-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		1 / 9 Pkt. = 11,11 %	1,67
Website	1 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alleinstellungsmerkmal der Kommunikationsagentur wird unter dem Punkt *Worauf wir stolz sind* auf ihrer Website herausgearbeitet.<sup>215</sup> Der USP wird vor allem in der eigenen Identität begründet. In ihrer Erklärung bezeichnet die Agentur David Ogilvy als

<sup>213</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/102976761713502353344/posts> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>214</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): Presseinformation. Verstärkung auf der Management Ebene bei Ogilvy, 09.08.2012, in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Advertising-Duesseldorf/Presse/2012/Verstaerkung-auf-der-Management-Ebene-bei-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Advertising-Duesseldorf/Presse/2012/Verstaerkung-auf-der-Management-Ebene-bei-Ogilvy> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>215</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Fast Facts, 2014.

Werbelegende und hebt zudem die qualifizierten Mitarbeiter sowie die renommierte Führungsebene hervor. Des Weiteren grenzen sie sich ihrer Meinung nach durch herausragende Kreativität, Effizienz und strategische Markenführung, internationalen Erfolg und ihre Meinungsführerschaft aufgrund ihres Magazins *Howto* ab. Unter der Überschrift „Ogilvy-Eine unverwechselbare Marke“<sup>216</sup> fasst die Agentur ihre Grundsätze zusammen und weist durch den Titel direkt auf die Abgrenzung der Agentur zu anderen hin. Ogilvy geht auch hier wieder auf die genannten Alleinstellungsmerkmale, die sich sehr mit ihren Werten überschneiden, ein. Eine schriftliche Erklärung ihrer Alleinstellungsmerkmale besitzt das Facebook- und Google+-Profil nicht.<sup>217</sup> Facebook-Posts weisen nur indirekt darauf hin, dass beispielsweise David Ogilvy und Effektivität eine Rolle spielen.<sup>218</sup> Gleiches gilt für die Beiträge auf Google+, welche unter anderem das Magazin *Howto* sowie die Effektivität der Agentur, durch den Gewinn des Effie-Awards, behandeln.<sup>219</sup> Jedoch wird in den beiden Kanälen nicht ersichtlich, dass diese im Wesentlichen als Unterscheidungsmerkmale dienen. Aus diesem Grund werden keine Punkte vergeben.

Tabelle 41: Ogilvy & Mather-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	3 / 3	3 / 9 Pkt.	
Facebook	0 / 3	=	
Google+	0 / 3	33,33 %	6,67

Quelle: Eigene Darstellung

Das Website-Profil der Agentur enthält unter der Überschrift *Für wen wir arbeiten* eine Aufzählung des Kundenstamms und die Verlinkung zu weiteren Kunden.<sup>220</sup> Dass es sich dabei um zum Teil langjährige Beziehungen handelt, wird im ersten Satz betont: „Ogilvy & Mather Deutschland betreut mehr als 200 Kunden, einige davon schon seit

<sup>216</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): Ogilvy – Eine unverwechselbare Marke, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-ueber-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-eine-unverwechselbare-Marke> (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>217</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen, Seiteninfo, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland, Info, 2014.

<sup>218</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>219</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland, Beiträge, 2014.

<sup>220</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Fast Facts, 2014.

über 25 Jahren.“<sup>221</sup> Des Weiteren erklärt die Agentur, dass Ehrlichkeit für sie ein Wert ist, der auch die Basis für den Kundenumgang ist: „Ehrlich in Diskussionen, ehrlich zu Kunden, ehrlich zu Lieferanten, ehrlich zur Firma und vor allem – ehrlich zum Konsumenten.“<sup>222</sup> Die Nennung des Kundenstamms und die Hervorhebung der langfristigen Kundenbeziehungen erfolgt ebenfalls im Facebook-Profil.<sup>223</sup> Die Erwähnung des ehrlichen Umgangs bleibt jedoch aus. Google+ hingegen enthält lediglich in den Beiträgen Informationen zu den bestehenden Kunden und deren Kampagnen, aus denen jedoch keine Aussagen über die genaue Beziehung zwischen der Agentur und ihren Kunden getroffen werden können.<sup>224</sup>

Tabelle 42: Ogilvy & Mather-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	2 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Ihre Glaubensgrundsätze, auf denen ihre Philosophie basiert, fasst die Agentur in drei Sätzen auf ihrer Website zusammen:

„We sell or else – Kommunikation muss verkaufen. One agency indivisible – Eine Agentur, die unterschiedliche Spezialisten vereint und agenturübergreifend denkt. Clients like agencies who have points of view better than those who don't – Wir haben eine dezidierte Meinung zu Kommunikation; wir nehmen Stellung und hören zu.“<sup>225</sup>

Eine ausführliche Ergänzung der Leitsätze erfolgt in der *Corporate Culture* der Agentur, welche direkt an dieser Stelle verlinkt wird.<sup>226</sup> Zu den Werten zählen laut dieser die Verantwortung für ihre Mitarbeiter, Ehrlichkeit, gesellschaftliche Verantwortung und Toleranz gegenüber anderen Meinungen. Wie das Alleinstellungsmerkmal sind auch die Werte der Agentur eng mit deren Identität verbunden und somit vor allem mit David Ogilvy, wie aus folgendem Zitat deutlich wird: „Seine Agentur lebt bis heute noch im-

<sup>221</sup> Ebenda.

<sup>222</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Eine unverwechselbare Marke, 2014.

<sup>223</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>224</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland, Beiträge, 2014.

<sup>225</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Fast Facts, 2014.

<sup>226</sup> Vgl. hier und im Folgenden Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.), Eine unverwechselbare Marke, 2014.

mer nach seinen Grundsätzen, die an Aktualität und Gültigkeit nichts eingebüßt haben.“<sup>227</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Werte, wie sie auf der Website vorliegt, findet sich auf dem Google+-Kanal nicht. Nur der Leitsatz „We sell or else“<sup>228</sup> wird als Motto kommuniziert. Dieser Satz allein enthält jedoch ohne weitere Erläuterungen keine Fakten über die Werte. Im Facebook-Profil werden die Werte der Agentur nicht schriftlich festgehalten.<sup>229</sup> Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird erst durch Fotos deutlich, aus denen hervorgeht, dass sich das Agenturteam für die Deutsche Knochenmarkspenderdatei (DKMS) typisieren ließ.<sup>230</sup> Somit werden die Werte der Agentur im Ansatz auf dem sozialen Netzwerk Facebook erkennbar.

Tabelle 43: Ogilvy & Mather-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	3 / 3	4 / 9 Pkt.	
Facebook	1 / 3	=	6,67
Google+	0 / 3	44,44 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Ogilvy & Mather platzierte sich in allen untersuchten Kreativrankings und nahm den 7. Platz im ADC-Kreativranking und jeweils den achten in den verbleibenden ein.<sup>231</sup>

<sup>227</sup> Ogilvy & Mather Germany GmbH (Hrsg.): David Ogilvy – Bonmots eines begehrten Genies, o.A., in: <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/Ogilvy-ueber-Ogilvy#/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Germany/David-Ogilvy-Corporate-Culture/David-Ogilvy-Zitate/David-Ogilvy-Bonmots-eines-begehrten-Genies> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>228</sup> Google+ (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland, Beiträge, 2014.

<sup>229</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>230</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Ogilvy & Mather Deutschland Beratung/Dienstleistung für Unternehmen. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/photos\\_stream?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/OgilvyMatherDeutschland/photos_stream?ref=page_internal) (Zugriff am 27.11.2014).

<sup>231</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

Tabelle 44: Ogilvy &amp; Mather-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		10 / 30 Pkt. = 33,33 %	1,67
ADC-Kreativranking	4 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	3 / 10		
Red-Box-Kreativranking	3 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung aller Merkmale ergibt sich für das Leitbild ein Gesamt-Score von 38,34 Punkten.

Tabelle 45: Ogilvy &amp; Mather-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	8,33
Vision	1,67
Werte	6,67
Strukturen	8,33
Alleinstellungsmerkmal	6,67
Kundenbeziehungen	5
Kreativität	1,67
<b>Gesamt</b>	<b>38,34</b>

Quelle: Eigene Darstellung

## Razorfish

Die deutsche Agentur Razorfish gehört zum internationalen Razorfish Netzwerk, welches wiederum Teil des Kommunikationsnetzwerks der Publicis Groupe Société Anonyme (Publicis Groupe S.A.) ist.<sup>232</sup> Die Agentur ist zudem Teil des Vivaki Netzwerks innerhalb der Gruppe, was jedoch nicht auf der Website erkenntlich wird.<sup>233</sup> Bei dem deutschen Ableger handelt es sich um eine Kreativagentur mit Standorten in Frankfurt und Berlin, in denen 178 Mitarbeiter arbeiten.<sup>234</sup> Neben der Beschreibung der Struktur erfasst die Agentur die Daten auf ihrer Website zusätzlich in einer Tabelle, aus der die-

<sup>232</sup> Vgl. Razorfish GmbH (Hrsg.): Die Meshwork Agentur. Netzwerk, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/> Agentur/Netzwerk/ (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>233</sup> Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (Hrsg.): Razorfish GmbH, o.A., in: <http://suchagent.gwa.de/agenturen/razorfish/> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>234</sup> Vgl. Razorfish GmbH (Hrsg.), Die Meshwork Agentur, 2014.

se sehr gut erkennbar hervorgehen (siehe Abbildung 13). Die Rechtsform bleibt jedoch unerwähnt. Eine Facebook-Seite der deutschen Agentur existiert nicht, sondern nur ein Profil des internationalen Networks.<sup>235</sup> Dieses gibt daher ausschließlich Auskunft über die gesamten Strukturen des Netzwerks und keine gezielten Informationen in Bezug auf die Agentur in Deutschland.<sup>236</sup> Auch ein deutsches Google+-Profil besteht nicht. Die Suche ergab hingegen nur ein Profil des gesamten Razorfish Netzwerks, Razorfish Search, Razorfish Social, Razorfish London SEO (Search Engine Optimization) und Razorfish (Hong Kong).<sup>237</sup> Auch das Nichtbestehen eines Kanals wird in dieser Arbeit bewertet, schließlich führt das Fehlen dazu, dass das Leitbild weniger in den relevanten Kanälen kommuniziert wird.

Hinsichtlich der anderen Merkmale erfolgt daher ebenfalls eine Bewertung von 0 Punkten für die Erkennbarkeit im Google+- und Facebook-Profil. Im Weiteren wird aus den genannten Gründen ausschließlich auf die Website Bezug genommen.

Abbildung 13: Übersicht Strukturen – Razorfish

Daten	
<i>Geschäftsführer :</i>	Sascha Martini, Graham Mears
<i>Prokurist :</i>	Kai Greib
<i>Management Razorfish Deutschland:</i>	Sascha Martini, Alina Hückelkamp, Kai Greib, Hagen Seidel, Preethi Mariappan
<i>Netzwerk :</i>	Razorfish
<i>Gründung :</i>	1996
<i>Standorte :</i>	Frankfurt am Main, Berlin
<i>Mitarbeiter :</i>	178 Festangestellte (07/2012)

Quelle: Razorfish GmbH (Hrsg.): *Hello Progressiveness. Razorfish, o.A., in:* <http://www.razorfish.de/#/Agentur/> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>235</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Razorfish Beratung/Dienstleistungen für Unternehmen, o.A., in: <https://www.facebook.com/Razorfish> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>236</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Razorfish Beratung/Dienstleistungen für Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/Razorfish/info?tab=page_info) (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>237</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Ergebnisse der Suche nach „Razorfish“, 28.11.2014, in: <https://plus.google.com/s/Razorfish> (Zugriff am 28.11.2014).

Tabelle 46: Razorfish-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Mit den einleitenden Worten „unsere Mission als Kreativagentur für digitales Marketing“<sup>238</sup> erklärt die Agentur, dass diese darin besteht „nachhaltige Markenerlebnisse zu erschaffen, die relevant sind für Menschen, Marken und Märkte“<sup>239</sup>. Unter dem Menüpunkt *Kompetenzen* wird der Tätigkeitsbereich zusätzlich in alle angebotenen Disziplinen gegliedert, die in den Überbegriffen Connections Planning, Kreation, Mobile Marketing, Technologie und Emerging Experiences zusammengefasst werden.<sup>240</sup> Eine ausführliche Erklärung der einzelnen Disziplinen befindet sich darüber hinaus in einem weiteren Text.<sup>241</sup> Da die Agentur demnach alle Kommunikationsdisziplinen bedient, handelt es sich um eine Full-Service-Agentur, was jedoch nicht direkt erwähnt wird. Aus diesem Grund werden 2 von 3 Punkten vergeben.

Tabelle 47: Razorfish-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Ihre Vision erwähnt die Agentur im Zusammenhang mit ihrer Motivation. Ziel ist es, etwas Neues zu erschaffen, indem derzeitige Ergebnisse übertroffen werden sollen: „Was uns motiviert, ist das Neue, den Status-quo herauszufordern und etwas nie Da-

<sup>238</sup> Razorfish GmbH (Hrsg.), Hello Progressiveness, 2014.

<sup>239</sup> Ebenda.

<sup>240</sup> Vgl. Razorfish GmbH (Hrsg.): Reden statt rufen. Social Media, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Kompetenzen/Connections-Planning/Social-Media/> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>241</sup> Vgl. ebenda.



gewesenes zu schaffen.“<sup>242</sup> Auch, wenn sie nicht als Vision ausgewiesen wird, geht sie gut erkennbar aus der Website hervor.

Tabelle 48: Razorfish-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alleinstellungsmerkmal der Agentur ergibt sich aus der Vision. Was könnte demnach eine größere Abgrenzung zur Konkurrenz ermöglichen, als etwas nie Dagewesenes zu erschaffen?<sup>243</sup> Eine Ergänzung des USPs erfolgt durch den Satz:

„Wir verstehen den Markt unserer Kunden und bestätigen das Markenversprechen gegenüber dem Konsumenten auf aufrichtige und innovative Weise, indem wir die Konsumenten nicht überreden, sondern einbeziehen.“<sup>244</sup>

Razorfish sieht sich als *Marktversther*, der seinen Erfolg in dem Austausch mit den Konsumenten begründet und auf jede Kundenanfrage eine Antwort hat. Darüber hinaus kommunizieren sie, dass sie sich durch eine digitale Markenführung differenzieren: „Wir sind Razorfish. Und bereit, Marken in einem digitalen Zeitalter zu führen.“<sup>245</sup> Noch deutlicher wird dieses Argument durch das Zitat des Marktforschungsinstituts Forrester Research, das sie ebenfalls auf ihrer Website veröffentlichen: „Razorfish leads in all things digital.“<sup>246</sup> Vor allem auch ihre Arbeitsweise unterscheidet sie von den anderen Agenturen, indem diese sogar zu einer Neudefinition des Begriffs Markenerlebnis führt: „Unsere Arbeit re-definiert das Markenerlebnis; Konsumenten und Marken profitieren gleichermaßen von technischer Innovation, Kreativität und Media.“<sup>247</sup> Das Alleinstel-

<sup>242</sup> Razorfish GmbH (Hrsg.), Hello Progressiveness, 2014.

<sup>243</sup> Vgl. ebenda.

<sup>244</sup> Ebenda.

<sup>245</sup> Ebenda.

<sup>246</sup> Forrester Research (Hrsg.): For Marketing Leadership Professionals. Avenue A | Razorfish Leads In All Things Digital, 04.12.2007, in: <https://www.forrester.com/Avenue+A+Razorfish+Leads+In+All+Things+Digital/fulltext/-/E-RES43853> (Zugriff am 28.11.2014), in: Razorfish GmbH (Hrsg.), Die Meshwork Agentur, 2014.

<sup>247</sup> Razorfish GmbH (Hrsg.), Hello Progressiveness, 2014.

lungsmerkmal wird auf der Website genannt und erläutert, weshalb die Vergabe von 3 Punkten erfolgt.

*Tabelle 49: Razorfish-Score für Alleinstellungsmerkmal*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	6,67
Website	3 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Zum Thema Kundenbeziehungen trifft die Agentur keine Aussagen. Es werden ausschließlich bestehende Kunden und die geleisteten Arbeiten unter dem Menüpunkt *Kompetenzen* aufgeführt.<sup>248</sup>

*Tabelle 50: Razorfish-Score für Kundenbeziehung*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		0 / 9 Pkt. = 0 %	0
Website	0 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Die Werte der Agentur hängen sehr stark mit dem Alleinstellungsmerkmal zusammen. Aus der Erklärung der Agentur lassen sich fünf Grundsätze für ihre Arbeitsweise ableiten: Leidenschaft, Nachhaltigkeit, Aufrichtigkeit, differenziertes Denken und Wertschätzung der Konsumenten.<sup>249</sup> Die Werte werden von der Kommunikationsagentur nicht explizit genannt, sondern erst nach einer intensiveren Betrachtung deutlich, weshalb in der Bewertung 2 Punkte abgezogen werden.

<sup>248</sup> Vgl. Razorfish GmbH (Hrsg.): Referenzen. Digitale Markenliebe, o.A., in: <http://www.razorfish.de/#/Referenzen/Kunden/> (Zugriff am 28.11.2014).

<sup>249</sup> Vgl. Razorfish GmbH (Hrsg.), Hello Progressiveness, 2014.

Tabelle 51: Razorfish-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		1 / 9 Pkt. = 11,11 %	1,67
Website	1 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Razorfish platzierte sich in keinem der untersuchten Rankings unter den Top 10, weshalb keine Punkte vergeben werden.<sup>250</sup>

Tabelle 52: Razorfish-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		0 / 30 Pkt. = 0 %	0
ADC-Kreativranking	0 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	0 / 10		
Red-Box-Kreativranking	0 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Vor allem durch das Fehlen des Facebook- und Google+-Kanals erhält die Agentur für die Erkennbarkeit des Leitbilds einen Gesamt-Score von 18,33 von 100 möglichen Punkten.

Tabelle 53: Razorfish-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	3,33
Vision	3,33
Werte	1,67
Strukturen	3,33
Alleinstellungsmerkmal	6,67
Kundenbeziehungen	0
Kreativität	0
<b>Gesamt</b>	<b>18,33</b>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>250</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

## Lukas Lindemann Rosinski (LLR)

Die Agentur ist benannt nach ihren Geschäftsführern Bernhard Lukas, Arno Lindemann und Bent Rosinski und wird in Kurzform auch LLR genannt.<sup>251</sup> Die Geschäftsführer werden auf der Website nicht nur erwähnt, sondern jeder von ihnen besitzt eine eigene Profilbeschreibung mit einem Bild seiner Person, welches zudem noch animiert ist.<sup>252</sup> Ferner sind sie das Schlüsselbild der Werbeagentur, indem ihre Nachnamen, die in der Länge der Körpergröße ihrer Träger entsprechen, die drei Säulen des Logos bilden.<sup>253</sup> Des Weiteren nennt die, aus Jung von Matt/Fleet resultierte, Agentur ihren Sitz in Hamburg und ihre Mitarbeiterzahl, die sich derzeit auf 55 Festangestellte beläuft. Außerdem nimmt sie Bezug auf ihre Unabhängigkeit.<sup>254</sup> Aus diesem Grund kann schlussgefolgert werden, dass die Agentur inhabergeführt ist. Die Angabe der Rechtsform findet sich ausschließlich im Impressum, weshalb die Vollständigkeit der erkennbaren Strukturen im Leitbild nicht gegeben ist.<sup>255</sup>

Ein Google+-Kanal der Agentur besteht zwar, jedoch enthält dieser weder Videos, Bilder noch Beiträge, wodurch der Kanal ungenutzt wirkt.<sup>256</sup> Er besitzt jedoch ein Profilbild der Agentur, neben welchem auf die Rechtsform und den Hauptsitz verwiesen wird, weshalb 2 Punkte vergeben werden. Da jedoch Angaben zu den folgenden Merkmalen komplett fehlen, wird diese mangelnde Umsetzung des Leitbilds im Folgenden mit 0 Punkten gewertet.

Auf ihrer Website verlinkt die Agentur zu ihrem Facebook-Profil, nicht aber zu dem Google+-Kanal, wodurch zudem die Unsicherheit besteht, ob das Google+-Profil von der Agentur erstellt wurde.<sup>257</sup>

---

<sup>251</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Lukas. Lindemann. Rosinski, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>252</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Bent Rosinski, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/rosinski/> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>253</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Über uns, o.A., in: [http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/ueber\\_uns/](http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/ueber_uns/) (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>254</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

<sup>255</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/impressum/> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>256</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski GmbH. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/109732700494181975033/videos?hl=DE> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>257</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Kontakt, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/kontakt/> (Zugriff am 04.12.2014).

Das Facebook-Profil enthält in den Informationen die Angaben zum Standort.<sup>258</sup> Die Namen der Geschäftsführer, die Art der Führung und die Rechtsform bleiben an dieser Stelle unerwähnt. Die Namen der Geschäftsführer finden jedoch durch den Agenturnamen bzw. das Logo und verschiedene Posts Erwähnung.<sup>259</sup> Da die Strukturen nur im Ansatz erkennbar sind, wird ein Punkt vergeben.

Tabelle 54: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	2 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Bei Lukas Lindemann Rosinski handelt es sich um eine Full-Service-Agentur. Dies geht über das angebotene Leistungsspektrum bestehend aus Beratung, Planning und Kreation aus der Website hervor.<sup>260</sup> In einem Showreel fasst die Agentur durch eine Zusammenstellung bisheriger Arbeiten ihre Tätigkeiten auf ihrer Website zusammen.<sup>261</sup> Ihren Tätigkeitsbereich beschreiben sie darüber hinaus auch unter dem Menüpunkt *Strategie*.<sup>262</sup> Dazu zählen Marktforschung (Research Tools), Marken-Strategie, Kampagnen-Dramaturgie und Effizienzkontrolle. Alle Bereiche werden in einem kurzen Text näher beleuchtet. Auf dem Facebook-Kanal werden die einzelnen Bereiche nicht direkt beschrieben. Lediglich die *kurze Beschreibung* enthält eine reduzierte Beschreibung des Leistungsspektrums: „asmallcreativeonlinedesigninteractivdialogidea-Agency!“<sup>263</sup> Auch aus Videos und Posts über derzeitige Kampagnen lässt sich nach genauerer Betrachtung die Mission ableiten. Da die Disziplinen und eine Beschreibung dieser nicht deutlich genug aus dem Profil hervorgehen, wird 1 Punkt vergeben.

<sup>258</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumanski/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/lumanski/info?tab=page_info) (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>259</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumanski/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/lumanski/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>260</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>261</sup> Vgl. ebenda.

<sup>262</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Strategie, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/strategy/> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>263</sup> Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

Tabelle 55: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	3 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der Website wird nicht direkt deutlich, welches künftige Ziel die Agentur verfolgt. Es heißt in dem Agenturprofil zwar, sie wollen immer neue Wege gehen, aber wie diese aussehen sollen, wird nicht weiter ausgeführt.<sup>264</sup> Darüber hinaus enthält die Website ein Video der *Illumannski*, in welchem die Geschichte der Illuminati auf humorvolle Weise auf die Agentur übertragen wird.<sup>265</sup> Sie stellt sich als ein seit Jahrtausenden existierender Geheimbund dar, der omnipräsent und allwissend ist sowie Zugang zu jedem Medium hat. Außerdem sei LLR der eigentliche Ursprung der Werbeagenturen, die Gerstner Kutter Gredinger (GGK), Springer & Jacoby und Jung von Matt gegründet haben, um letztlich sich selbst zu erschaffen. Abschließend heißt es, dass alles passiert, wie es passiert, weil die Agenturgründer es so wollten. Die Vision ist demnach, dass der Agentur alle Möglichkeiten offenstehen und durch den Willen dieser jedes Ziel erreicht werden kann. Auf dem Facebook-Profil wird die Vision nur im Kern erkennbar: „Wir wollen stets neue Wege gehen und genau dieser Anspruch unserer Arbeiten ermöglicht es, dass wir es bisher jedes Jahr unter die Top 10 Deutschlands kreativster Werbeagenturen geschafft haben.“<sup>266</sup> Aus dem Zitat geht ebenfalls hervor, dass die Kommunikationsagentur stets bereit ist, neue Richtungen einzuschlagen. Die Vision der *Illumannski* verdeutlicht die Agentur durch Posts, in denen das Agenturlogo scheinbar Teil von allem ist, wie beispielsweise der Deutschland-Fahne oder auch ein Teil von Paris (siehe Abbildung 14). Wie beschrieben wird die Vision auf dem Facebook-Profil nicht sofort deutlich. Sie ist jedoch in Ansätzen erkennbar, weshalb 1 Punkt vergeben wird.

<sup>264</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>265</sup> Vgl. ebenda.

<sup>266</sup> Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

Abbildung 14: Einsatz des LLR-Logos – Lukas Lindemann Rosinski



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Facebook (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/lumannski/photos\\_stream?tab=photos\\_stream](https://www.facebook.com/lumannski/photos_stream?tab=photos_stream) (Zugriff am 04.12.2014).

Tabelle 56: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	2 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Nach ausgiebiger Betrachtung der Agentur-Website offenbaren sich zwei grundlegende Unterscheidungsmerkmale von anderen Agenturen, die sich in der Kundenbeziehung und der Vision widerspiegeln. Durch die Anpassungen des Agenturlogos an das der Kunden und der Aussage, dass sich diese wie *zu Hause* fühlen sollen, erfolgt eine Abgrenzung über eine intensive Kundenbindung.<sup>267</sup> Der Kunde wird über die Einbeziehung in das Logo im übertragenen Sinne auch in die Agentur und deren Arbeit integriert. Gebündelt stellt die Agentur ihre Stärken in ihrer Strategie dar: „Wir sind eine kleine und schlagkräftige Truppe. Interdisziplinär. Überparteilich. Kollaborativ. Unser

<sup>267</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

wichtigstes Tool: Der gesunde Menschenverstand!“<sup>268</sup> Eine Überspitzung der Besonderheit der Agentur mündet in dem Vergleich zwischen dem Geheimbund der Illuminati und der *Illumannski*.<sup>269</sup> Eine direkte Schlussfolgerung nach der Sichtung der Website auf das USP der Agentur ist nicht möglich. Es bedarf einer intensiveren Betrachtung, aus welcher das Alleinstellungsmerkmal dann jedoch gut erkennbar wird. In einem geringeren Umfang geht es auch aus dem Facebook-Kanal hervor, in dem die Agentur aussagt, dass ihre Vision, immer neue Wege zu gehen, sie zu einem Teil der zehn besten kreativen Werbeagenturen gemacht hat.<sup>270</sup> Eine Komprimierung des Alleinstellungsmerkmals wird prägnant in der Kurzbeschreibung der Agentur formuliert, die sich auf die Strategie der Firma zurückführen lässt: „asmallcreativeonlinedesigninteractivdialogidea-Agency!“<sup>271</sup> Auch wenn keine ausführliche Beschreibung besteht und der Verweis zu der intensiven Kundenbindung fehlt, rechtfertigen die direkte Erkennbarkeit und die Präzisierung des USPs die Vergabe von 2 Punkten.

Tabelle 57: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	2 / 3	4 / 9 Pkt.	
Facebook	2 / 3	=	
Google+	0 / 3	44,44 %	8,89

Quelle: Eigene Darstellung

Auf ihrer Website spricht die Agentur von einer sehr engen Zusammenarbeit mit den Kunden: „Wir glauben, dass gute Kommunikationslösungen nur im engen Schulter-schluss mit den Kunden entstehen.“<sup>272</sup> Durch die farblichen Anpassungen des eigenen Logos an den Kunden möchte sie ihnen das Gefühl geben, sich wie *zu Hause* fühlen.<sup>273</sup> Der Kunde und die Agentur werden auf diese Weise eins. Den Kundenstamm, darunter unter anderem Mercedes-Benz Vans, RaboDirect, subway und Germanwings, benennt die Agentur ebenfalls.<sup>274</sup> Dieser findet auch auf dem Facebook-Profil Erwäh-

<sup>268</sup> Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Strategie, 2014.

<sup>269</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>270</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>271</sup> Ebenda.

<sup>272</sup> Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>273</sup> Vgl. ebenda.

<sup>274</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): Kunden, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/agentur/kunden/> (Zugriff am 04.12.2014).



nung, wobei jedoch jegliche Angaben zu der Beziehung fehlen.<sup>275</sup> Wie auch andere Agenturen enthält Lukas Lindemann Rosinski-Profil auf Facebook Informationen über die Kampagnen ihrer Kunden, aus denen die intensive Bindung, wie sie aus der Website hervorgeht, nicht abgeleitet werden kann.<sup>276</sup> Die Website wird mit 2 Punkten bewertet, da die Kundenbeziehungen gut erkennbar werden.

Tabelle 58: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Ihre Wertevorstellung kommuniziert die Agentur auf ihrer Website nicht durch einen entsprechenden Menüpunkt. Aus ihrer Beschreibung lassen sich jedoch indirekt folgende Grundsätze für die Agentur erkennen: flache Hierarchie, integriertes Arbeiten, Risikobereitschaft, Aufgeschlossenheit und enge Kundenzusammenarbeit.<sup>277</sup> Des Weiteren beschreibt sich die Agentur als *schlagkräftig*, *interdisziplinär*, *kollaborativ* und *überparteilich*, die auf ihre Ratio, den gesunden Menschenverstand, bedacht ist.<sup>278</sup> Auch zeigt die Integration aller Mitarbeiter in das Logo die Wertschätzung derer (siehe Abbildung 15).<sup>279</sup> In einem Interview betont Arno Lindemann die zentrale Bedeutung der Mitarbeiter und dass sich die Agentur als Teamplayer sieht: „[...] unsere Mitarbeiter sind uns sehr wichtig. Das wollten wir sie auch spüren lassen. Deshalb hängt bei uns im Eingang auch das Gesamtlogo mit allen Namen an der Wand!“<sup>280</sup>

Eine Erklärung, wie sich das Unternehmen hinsichtlich der Gesellschaft oder der Umwelt verhält, weist die Website nicht auf.<sup>281</sup> Aufgrund der fehlenden Offensichtlichkeit der Wertestruktur wird ein Punkt für die Website vergeben. Im Ansatz lassen sich auch die Werte auf dem Facebook-Profil erkennen, indem auf die Bereitschaft, offen für

<sup>275</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>276</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Chronik, 2014.

<sup>277</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>278</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Strategie, 2014.

<sup>279</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Über uns, 2014.

<sup>280</sup> Roßa, Nadine: Lukas Lindemann Rosinski. Corporate Design, in: Design made in Germany, o.A., [http://www.designmadeingermany.de/magazin/1/pdf/dmig1\\_1lr.pdf](http://www.designmadeingermany.de/magazin/1/pdf/dmig1_1lr.pdf) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>281</sup> Vgl. Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.), Lukas. Lindemann. Rosinski, 2014.

neue Wege zu sein, hingewiesen wird.<sup>282</sup> Ein weiterer Aspekt ist die Wertschätzung der Mitarbeiter. Die Chronik enthält einige Posts in denen neue Mitarbeiter einen Kuchen mit ihrem Namen in Form des Logos überreicht bekommen oder auch wie ihr Name Teil des erweiterten Logos (siehe Abbildung 15) wird.<sup>283</sup> Darüber hinaus existiert ein Video, das zeigt, mit welcher Mühe und welcher Hingabe die Chief Direktoren Heyen und Kremer verabschiedet wurden.<sup>284</sup> Die Werte lassen sich in diesem Fall wie auf der Website im Ansatz erkennen, weshalb 1 Punkt vergeben wird.

Abbildung 15: Einsatz des erweiterten LLR-Logos – Lukas Lindemann Rosinski



Quelle: Lukas Lindemann Rosinski GmbH (Hrsg.): *Mannschaft*, o.A., in: <http://www.lukaslindemannrosinski.de/#/mannschaft/> (Zugriff am 04.12.2014).

Tabelle 59: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	1 / 3	2 / 9 Pkt.	
Facebook	1 / 3	=	
Google+	0 / 3	22,22 %	3,33

Quelle: Eigene Darstellung

Die Agentur konnte sich in keinem der untersuchten Rankings unter den zehn Besten platzieren, weshalb für das Kriterium keine Punkte vergeben werden.<sup>285</sup> Angesichts

<sup>282</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>283</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Chronik, 2014.

<sup>284</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur. Videos, 08.04.2013, in: <https://www.facebook.com/video.php?v=10151531314199592&set=vb.130624223684133&type=3&theater> (Zugriff am 04.12.2014).

<sup>285</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

dessen, dass die Agentur auf ihrem Facebook-Kanal betont, seit jeher unter den Top 10 der kreativsten Agenturen Deutschlands zu sein, ist das Ergebnis sehr überraschend.<sup>286</sup>

Tabelle 60: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		0 / 30 Pkt. = 0%	0
ADC-Kreativranking	0 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	0 / 10		
Red-Box-Kreativranking	0 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Unter Berücksichtigung aller Merkmale ergibt sich für das Leitbild ein Gesamt-Score von 35,55 Punkten.

Tabelle 61: Lukas Lindemann Rosinski-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	6,67
Vision	5
Werte	3,33
Strukturen	8,33
Alleinstellungsmerkmal	8,89
Kundenbeziehungen	3,33
Kreativität	0
<b>Gesamt</b>	<b>35,55</b>

Quelle: Eigene Darstellung

## Grey Germany (Grey)

Zu Grey Germany gehören Tochterunternehmen aus den Bereichen Advertising & Brand Activation Agencies (Grey Düsseldorf, Grey Shopper, Gramm, KW43 Branddesign, Grey Famously Effective GmbH), Media Investment Strategy and Buying (K102, Mediacom Group Germany) und Corporate and Financial Consultancy Services (Herring Schuppner Group).<sup>287</sup> Die Struktur ist sehr komplex, denn Grey Germany lässt sich

<sup>286</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Lukas Lindemann Rosinski Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>287</sup> Vgl. Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V., 2014, S. 92.

wiederum der globalen Grey Group zuordnen.<sup>288</sup> In letzter Instanz sind beide Teil des Werbenetzwerks WPP.<sup>289</sup> Diese Struktur wird auf der Website der Kommunikationsagentur kaum erkennbar. Sie erwähnt einen Teil der Tochterunternehmen im Zusammenhang mit ihren Kompetenzen, wobei allerdings auch einige, wie zum Beispiel die Agentur Gramm, unerwähnt bleiben.<sup>290</sup> Die Zuordnung zum globalen Netzwerk oder auch zu WPP geht an keiner Stelle deutlich hervor.<sup>291</sup> Nur in ihrem Video, in dem sich Grey in drei Minuten vorstellt, wird an einer Stelle auf die Globalität der Agentur und den Standort in den Vereinigten Staaten von Amerika aufmerksam gemacht.<sup>292</sup> Grey benennt ihr gesamtes Management auf der Website, darunter auch den CEO Dickjan Poppema.<sup>293</sup> Die Angaben zum Hauptsitz der GmbH sowie ihre Rechtsform stehen direkt ersichtlich unter jeder Seite.<sup>294</sup> Aufgrund der fehlenden Aufklärung der übergeordneten Netzwerke, erhält die Agentur 2 Punkte für die Strukturen auf der Website. Auf dem Facebook-Profil wird der Hauptsitz der Agentur genannt, die Geschäftsführung und die Rechtsform werden jedoch nur im Impressum ersichtlich und nicht im Leitbild.<sup>295</sup> Die Art der Führung lässt sich nur erahnen, indem innerhalb der Informationen auf Grey Worldwide und auf das bereits erwähnte YouTube-Video verwiesen wird.<sup>296</sup> Auch die Chronik lässt durch Posts über die deutschen als auch die globalen Agenturen die Netzwerkstruktur im Ansatz erkennen.<sup>297</sup> Aufgrund der mangelnden Informationen und Erkennbarkeit erhält der Facebook-Kanal einen Punkt. Erst der Google+-Kanal weist direkt darauf hin, dass die Grey Group Germany Teil des Grey Global Networks ist.<sup>298</sup> Eine Verlinkung zum globalen Netzwerk ermöglicht darüber

---

<sup>288</sup> Vgl. Grey (Hrsg.): Grey. Offices, o.A., in: <http://grey.com/us> (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>289</sup> Vgl. WPP plc (Hrsg.): WPP. Our Companies, o.A., in: <http://www.wpp.com/wpp/companies/grey/> (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>290</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Kompetenzen, o.A., in: <http://www.grey.de> (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>291</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Home, o.A., in: <http://www.grey.de> (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>292</sup> Vgl. Grey Germany GmbH (2010): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 09.11.2010, [https://www.youtube.com/watch?v=N3BbdIv\\_TiU](https://www.youtube.com/watch?v=N3BbdIv_TiU) (Zugriff am 07.12.2014), hier 0:00-2:53 Min, in: Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), Home, 2014.

<sup>293</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Management. Dickjan Poppema - Chief Executive Officer, o.A., in: [http://www.grey.de/#/04\\_management/02\\_Dickjan\\_Poppema\\_-\\_Chief\\_Executive\\_Officer](http://www.grey.de/#/04_management/02_Dickjan_Poppema_-_Chief_Executive_Officer) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>294</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), Kompetenzen, 2014.

<sup>295</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/GREYGermany/info?tab=page_info) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>296</sup> Vgl. ebenda.

<sup>297</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/GREYGermany/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>298</sup> Vgl. hier und im Folgenden Google+ (Hrsg.): Grey Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/about/> (Zugriff am 07.12.2014).

hinaus noch weitere Informationen. Da die Geschäftsführer, der Hauptsitz und die Rechtsform jedoch nur deutlich über die Verlinkung zum Impressum hervorgehen, erhält der Google+-Kanal einen Punkt.

Tabelle 62: Grey-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	2 / 3	4 / 9 Pkt. =	6,67
Facebook	1 / 3	44,44 %	
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Agentur Grey beschreibt sich auf ihrer Website als eine Full-Service-Agentur: „Wir bieten alle relevanten Disziplinen der Marketingkommunikation an.“<sup>299</sup> Die intensive Zusammenarbeit und die Vernetzung aller Disziplinen offenbaren sich in ihrer *Tischkultur*. Demnach müssen erst alle Abteilungen anwesend sein, bevor die Meetings begonnen werden können.<sup>300</sup> Zu ihrem Leistungsspektrum zählen sie Werbung, Shopper Marketing, Brand Design & Packaging, Events, Broschüren, Online Marketing und Strategie Development.<sup>301</sup> Jede Kompetenz beschreibt die Agentur darüber hinaus in einem kurzen Informationstext.<sup>302</sup> Durch die Kategorie *Kompetenzen* weist die Agentur ihr Leistungsportfolio für jeden erkennbar aus.<sup>303</sup> Die Website erhält daher 3 Punkte für das Merkmal Mission. Der Google+-Kanal beinhaltet ebenfalls eine Beschreibung des Leistungsspektrums, indem die Disziplinen in drei Geschäftsfelder gefasst werden: Corporate & Financial Services, Media Investment Strategy & Buying und Advertising & Brand Activation Agenturen.<sup>304</sup> Wie auf der Website wird die Abdeckung der gesamten Bandbreite an Disziplinen betont.<sup>305</sup> Zusätzlich enthalten Beiträge bei genauerer Betrachtung Informationen über die Arbeit der einzelnen Disziplinen.<sup>306</sup> Letzteres lässt

<sup>299</sup> Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Grey Fullservice, o.A., in: [http://www.grey.de/#/03\\_kompetenzen/02\\_GREY\\_Fullservice](http://www.grey.de/#/03_kompetenzen/02_GREY_Fullservice) (Zugriff am 29.12.2014).

<sup>300</sup> Vgl. ebenda.

<sup>301</sup> Vgl. ebenda.

<sup>302</sup> Vgl. hier und im Folgenden Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Grey Strategic Planning, o.A., in: [http://www.grey.de/#/03\\_kompetenzen/03\\_GREY\\_Strategic\\_Planning](http://www.grey.de/#/03_kompetenzen/03_GREY_Strategic_Planning) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>303</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), Kompetenzen, 2014.

<sup>304</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Info, 2014.

<sup>305</sup> Vgl. ebenda.

<sup>306</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Grey Germany. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/posts> (Zugriff am 07.12.2014).

sich auch auf dem Facebook-Profil beobachten.<sup>307</sup> Die schriftlichen Informationen des Profils in Bezug auf die Mission sind mit den Worten „Holistisches Marketing - Strategische Markenführung“<sup>308</sup> und „Inspirierende, effektive und integrierte Kommunikation!“<sup>309</sup> sehr allgemein gehalten. Der Verweis auf das YouTube-Video *Famously Effective*, in dem die Disziplinen der Agentur über ihre bisherigen Kunden herausgearbeitet werden, gibt ebenfalls Aufschluss über die Mission.<sup>310</sup> Auf dem Facebook-Profil fehlt die Nennung der einzelnen Disziplinen oder zumindest die Zuordnung zu den übergeordneten Bereichen, die für eine gute Erkennbarkeit sorgen würde. Da die Leistungen der Agentur rudimentär auf dem Facebook-Kanal vorhanden sind, erfolgt die Vergabe eines Punktes.

Tabelle 63: Grey-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		6 / 9 Pkt. = 66,67 %	10
Website	3 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Ihre Vision, die zugleich das Alleinstellungsmerkmal ist, beschreibt die Agentur in ihrer Philosophie. Ihr Ziel, das sich in ihrem *Famously Effective Credo* offenbart, ist Marken zu langfristigem Ruhm und Erfolg zu bringen.<sup>311</sup> In dem Credo wird erklärt, dass *Famously Effective* „more value for money“<sup>312</sup> bedeutet oder auf Deutsch auch den „Kunden ihr eingesetztes Kapital doppelt und dreifach zurück zu geben“<sup>313</sup>. Somit mache die Agentur keine gute oder schlechte Werbung, sondern die richtige. In sechs Grundsätzen fasst die Agentur zusammen, was sie unter einer erfolgreichen, berühmten und somit auch wirksamen Marke verstehen.<sup>314</sup> Sie zeichnen sich demnach durch eine Pionierstellung, Erfolg, der zugleich Berühmtheit impliziert, ein Bündnis zwischen Konsu-

<sup>307</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Chronik, 2014.

<sup>308</sup> Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>309</sup> Ebenda.

<sup>310</sup> Vgl. Grey Germany GmbH (2010): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 09.11.2010, [https://www.youtube.com/watch?v=N3Bbdlv\\_TiU](https://www.youtube.com/watch?v=N3Bbdlv_TiU) (Zugriff am 07.12.2014), hier 0:00-2:53 Min., in: Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>311</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Philosophie, o.A., in: [http://www.grey.de/#/05\\_die\\_agentur/02\\_Philosophie](http://www.grey.de/#/05_die_agentur/02_Philosophie) (Zugriff am 07.12.2014).

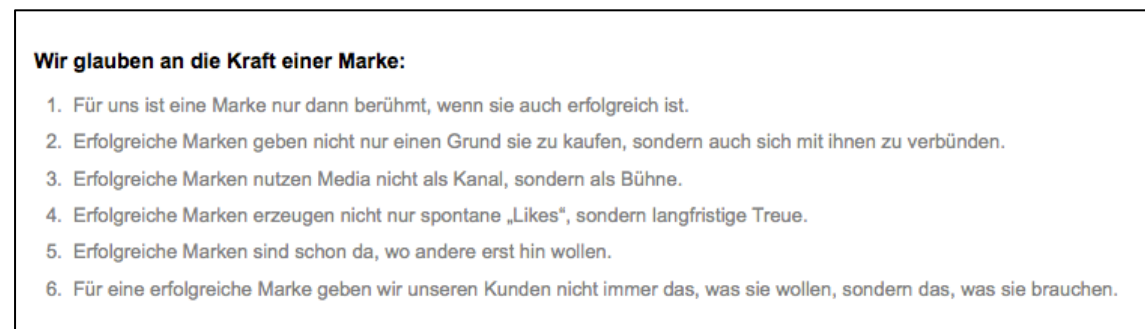
<sup>312</sup> Ebenda.

<sup>313</sup> Ebenda.

<sup>314</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

ment und Marke, langfristige Treue und die Nutzung von Media als Showplatz aus. Die Agentur hebt außerdem hervor, dass erfolgreiche Marken nicht immer das beinhalten, was die Unternehmen fordern, jedoch was sie brauchen. Abbildung 16 beinhaltet die Definition in ganzheitlicher Ausführung. Durch die Verlinkung zu dem YouTube-Video *Famously Effective*, welches zudem direkt auf der Startseite platziert ist, wird die Aussage nochmals durch Bewegtbild wiedergegeben und anhand verschiedener Kundenbeispiele belegt.<sup>315</sup> Letztere zeigen zudem die enormen Erfahrungswerte, die Grey in einem halben Jahrhundert gesammelt hat.

Abbildung 16: Definition *Famously Effective* – Grey



Quelle: Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), *Philosophie*, 2014.

Eine ausführliche Beschreibung der Vision, wie sie auf der Website gegeben ist, enthält das Facebook-Profil nicht. Es gehen jedoch gut erkennbar die wichtigsten Informationen zur Vision hervor: „GREY ist Famously Effective. Für Marken, Kunden und Mitarbeiter. Inspirierende, effektive und integrierte Kommunikation!“<sup>316</sup> In der *Erläuterung* geht die Agentur genauer auf ihre Vision ein. Sie weist darauf hin, dass es ihr Ziel ist, den Marken zu Ruhm und Erfolg zu verhelfen, indem sie Effizienz und Kreativität vereinen: „Es gibt zwei Arten - die Effizienten und die Kreativen, die Künstler und die Berater, die Freaks und die Erbsenzähler. Und sorgt dafür, daß [sic!] sich die Beiden nicht ins Gehege kommen. Aber bei GREY machen wir genau das.“<sup>317</sup> Diese Worte sind zugleich Teil der Einleitung des Videos *Famously Effective*, zu welchem an dieser Stelle eine Verlinkung erfolgt. Die Kernaussage der Vision *Famously Effective* wird zudem noch durch Fotos gestützt. So ist unter anderem das Profilbild (siehe Abbildung

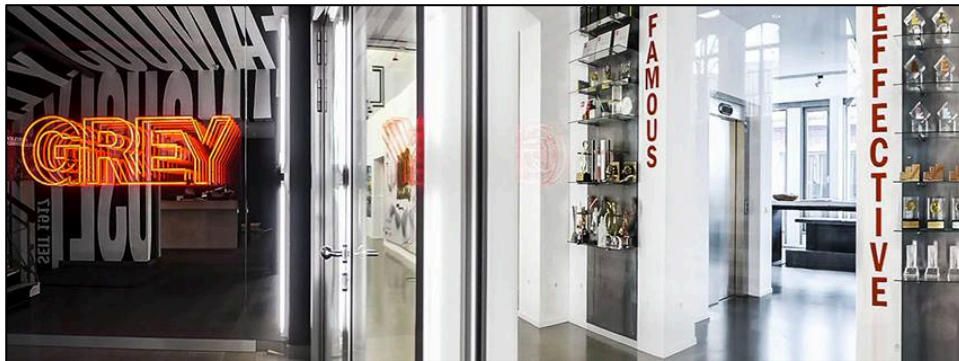
<sup>315</sup> Vgl. YouTube (Hrsg.), Video, 09.11.2010, in: Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), Home, 2014.

<sup>316</sup> Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>317</sup> Ebenda.

17) zu nennen, das diese Worte in unterschiedlicher Gestaltung abbildet.<sup>318</sup> Selbige Worte finden sich auch auf dem Profilbild des Google+-Kanals wieder, in dem zudem das Video kommuniziert wird.<sup>319</sup> Neben dem Video wird die Vision vor allem in Kürze schriftlich in dem *Motto* dargelegt.<sup>320</sup> Ein Beitrag verweist auf das gesamte Credo der Gruppe, da dieser jedoch erst einmal zwischen den anderen Beiträgen gefunden werden muss, kann insgesamt nur von einer guten Erkennbarkeit gesprochen werden.<sup>321</sup>

Abbildung 17: Famously Effective – Profilbild Grey



Quelle: Facebook (Hrsg.): Grey Germany. Profilbild, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/photos\\_stream](https://www.facebook.com/GREYGermany/photos_stream) (Zugriff am 07.12.2014).

Tabelle 64: Grey-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		7 / 9 Pkt. = 77,78 %	11,67
Website	3 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Deckungsgleichheit der Vision und des Alleinstellungsmerkmals hat die identische Punktevergabe zur Folge.

<sup>318</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Grey Germany Werbeagentur. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/GREYGermany/photos\\_stream](https://www.facebook.com/GREYGermany/photos_stream) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>319</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Grey Germany. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/101483228680064454016/videos> (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>320</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Info, 2014.

<sup>321</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Famously Effective, 27.12.2012, in: <http://blog.grey.de/allgemein/famously-effective/#.VKMdl77znQx> (Zugriff am 29.12.2014), in: Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Beiträge, 2014.



Tabelle 65: Grey-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		7 / 9 Pkt. = 77,78 %	15,56
Website	3 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

In ihrem „Code of Ethics“<sup>322</sup> geht die Agentur auf das Verhältnis zu ihren Kunden ein. Die Beziehung zeichnet sich demnach durch einen respektvollen Umgang, Ehrlichkeit und Direktheit aus.<sup>323</sup> Ebenso relevant für den Kunden ist die im Code enthaltene Aussage, dass die Agentur ihre Arbeit ernsthaft betreibt, sie den Kunden zu langfristigem Erfolg verhelfen wollen und stets versuchen, ihnen das Gefühl zu geben, gerne in die Agentur zu kommen. Diese, auf der Website enthaltenen, Angaben sind aufgrund der Eingliederung in das Impressum nur schwer auffindbar. In dem Menüpunkt *Kunden* wird ausschließlich der Kundenstamm durch deren Logos abgebildet.<sup>324</sup> Die Website weist, wie die anderen Kanäle, durch das eingebundene *Famously Effective* Video auf die langjährigen Beziehungen zu einzelnen Kunden hin.<sup>325</sup> Da sich die umfangreichsten Angaben im Impressum der Website befinden, erhält die Agentur 2 Punkte, obwohl eine ausführliche Beschreibung erfolgt. Die Analyse des Facebook-Profiles zeigt, dass die Kundenbeziehungen auch hier im Zusammenhang mit dem Impressum erwähnt werden.<sup>326</sup> Anhand der Chronik lassen sich keine eindeutigen Schlüsse zu der Kundenrelation ziehen, da sie in der Regel nur Informationen über die derzeitigen Kampagnen enthalten.<sup>327</sup> Gleiches gilt für die Beiträge auf Google+.<sup>328</sup> Jedoch enthält dieser Kanal keine Beschreibung der Beziehung wie die anderen Kanäle. Nur der Verweis auf das Impressum, aus welchem wie beschrieben die Kundenbeziehungen hervorgehen, las-

<sup>322</sup> Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: [http://www.grey.de/index.php#/meta/01\\_Impressum](http://www.grey.de/index.php#/meta/01_Impressum) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>323</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

<sup>324</sup> Vgl. Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.): Kunden, o.A., in: [http://www.grey.de/#/02\\_kunden/01\\_Kunden](http://www.grey.de/#/02_kunden/01_Kunden) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>325</sup> Vgl. Grey Germany GmbH (2010): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 09.11.2010, [https://www.youtube.com/watch?v=N3BbdIv\\_TiU](https://www.youtube.com/watch?v=N3BbdIv_TiU) (Zugriff am 07.12.2014), hier 0:00-2:53Min.

<sup>326</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

<sup>327</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Chronik, 2014.

<sup>328</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Beiträge, 2014.

sen diese im Ansatz erkennen.<sup>329</sup> Aus diesem Grund wird der Google+-Kanal mit 0 Punkten bewertet.

Tabelle 66: Grey-Score für Kundenbeziehung

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Agentur besitzt wie bereits erwähnt einen umfangreichen *Code of Ethics*, der in die drei Rubriken *Respekt*, *Klarheit* und *Mannschaftsgeist* gegliedert ist.<sup>330</sup> Sie enthalten Aussagen zu der Wertschätzung der Mitarbeiter, zu den Kunden und zu den Lieferanten. Darüber hinaus sei das Herzstück des Unternehmens Kreativität, die dafür sorgt, dass Kunden und Lieferanten gerne den Weg in die Agentur finden. Vor allem ist der Agentur wichtig, dass sie ihre Arbeit ernsthaft machen und sie hohe Standards für ihr Miteinander haben, an denen sie sich messen. Respekt haben sie vor allem im Umgang mit den Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Partnern und vor neuen Ideen. Die Agentur sagt selber: „Wir haben keine Vorurteile und eröffnen ungewöhnlichen Menschen auch ungewöhnliche Aufstiegschancen.“<sup>331</sup> Bei Grey steht der Begriff *Klarheit* vor allem für Ehrlichkeit und Direktheit sowie sachliche Diskussionen. Der Abschnitt *Mannschaftsgeist* enthält die Kernaussage: „Kommunikation ist Teamwork.“<sup>332</sup> Der holotischen Beschreibung der Werte auf der Website mangelt es jedoch an klarer Erkennbarkeit. Der Kodex befindet sich im Impressum, wodurch die Vermutung nahe liegt, die gesetzlich vorgeschriebenen Herkunftsangaben des Unternehmens vorzufinden und nicht die Verhaltensgrundsätze.<sup>333</sup> Die identische Beschreibung der Werte findet sich auch auf dem Facebook-Profil und wird ebenfalls im Impressum aufgeführt, daher werden auch hier 2 Punkte vergeben.<sup>334</sup> Das Google+-Profil weist eine Verlinkung zum Impressum der Website auf und somit auch der Werte. Da sich die Werte

<sup>329</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Info, 2014.

<sup>330</sup> Vgl. hier und im Folgenden Grey Düsseldorf GmbH (Hrsg.), Impressum, 2014.

<sup>331</sup> Ebenda.

<sup>332</sup> Ebenda.

<sup>333</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (Hrsg.): § 5 Abs. 1 Nr. 3 1-7. TMG, in: [http://www.gesetze-im-internet.de/tmg/\\_5.html](http://www.gesetze-im-internet.de/tmg/_5.html) (Zugriff am 07.12.2014).

<sup>334</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Grey Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

jedoch nicht direkt auf dem Google+-Kanal befinden, erhält die Agentur keine Punkte.<sup>335</sup>

Tabelle 67: Grey-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		4 / 9 Pkt. = 44,44 %	6,67
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Agentur platzierte sich in keinem der untersuchten Rankings unter den Top Ten.<sup>336</sup>

Tabelle 68: Grey-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		0 / 30 Pkt. = 0 %	0
ADC-Kreativranking	0 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	0 / 10		
Red-Box-Kreativranking	0 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Analyse ergibt sich für das Leitbild ein Gesamt-Score von 57,24 Punkten.

Tabelle 69: Grey-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	10
Vision	11,67
Werte	6,67
Strukturen	6,67
Alleinstellungsmerkmal	15,56
Kundenbeziehungen	6,67
Kreativität	0
<b>Gesamt</b>	<b>57,24</b>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>335</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Grey Germany, Info, 2014.

<sup>336</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

## Jung von Matt

Jung von Matt wurde 1991 gegründet und wird in Form einer Aktiengesellschaft geführt.<sup>337</sup> Auf der Website erfolgt neben der Nennung der Rechtsform auch die des Vorstands und des Aufsichtsrats.<sup>338</sup> Jung von Matt ist inhabergeführt, wie sie mit Stolz hervorheben: „Im Übrigen ist Jung von Matt unabhängig – und stolz darauf.“<sup>339</sup> Die Agenturgruppe besitzt außerdem spezialisierte Tochterunternehmen an 15 weltweiten Standorten.<sup>340</sup> Auf ihrem Facebook-Kanal informieren sie über ihre Standorte, ihre Rechtsform und ihre unabhängige Führung.<sup>341</sup> Die Namen des Vorstands bleiben an dieser Stelle jedoch unerwähnt. Ebenso verhält es sich mit den Angaben auf dem Google+-Profil.<sup>342</sup>

Tabelle 70: Jung von Matt-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		7 / 9 Pkt. = 77,78 %	11,67
Website	3 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Jung von Matt versteht sich als Full-Service-Agentur, welche das „komplette Repertoire der Werbekommunikation anbietet“<sup>343</sup>. Die Agenturgruppe besitzt für jede Kommunikationsdisziplin spezialisierte Tochterunternehmen, darunter JvM/365, JvM/365 Wien und JvM/brand identity Zürich.<sup>344</sup> Darüber hinaus formulieren sie ihre Mission auf ihrer Website in den folgenden Leitsätzen: „Wir lieben Ideen. Wir glauben an die Kraft der Kommunikation. Wir kämpfen um die beste Lösung. Wir sind kritischer mit uns als mit

<sup>337</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.): Facts. Jung v. Matt, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_story.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_story.html) (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>338</sup> Vgl. ebenda.

<sup>339</sup> Ebenda.

<sup>340</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.): Group. Regionen. Städte. Kompetenzen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/group/index.html> (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>341</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/JungvonMatt/info?tab=page_info) (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>342</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Jung von Matt. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/113546144481964067550/about?hl=DE> (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>343</sup> Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.), Facts, 2014.

<sup>344</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.), Group, 2014.

anderen. Wir kommunizieren auf Augenhöhe. Wir handeln und beraten unabhängig. Wir bleiben unzufrieden.“<sup>345</sup> Die Leitsätze gehen aus dem Google+-Kanal nur im geringen Umfang hervor.<sup>346</sup> Allerdings wird die Abdeckung aller Kanäle und Disziplinen an dieser Stelle betont. Fotos, Videos oder Beiträge sind nicht vorhanden, weshalb keine Informationen zu der Spezialisierung der Töchter oder weitere Informationen zu den Leitsätzen, in denen sich ihre Mission offenbart, gefunden werden konnten.<sup>347</sup> Im Verhältnis zur detaillierten Beschreibung auf der Website kann festgehalten werden, dass die Mission an dieser Stelle nur in Ansätzen ersichtlich wird. Aus dem Facebook-Kanal geht hervor, dass Jung von Matt weitere Agenturen besitzt. Welches Tätigkeitsfeld diese bedienen wird jedoch nicht genannt.<sup>348</sup> Lediglich über die Jobangebote auf den öffentlichen Bildern gehen einzelne Disziplinen hervor.<sup>349</sup> Eine Ableitung des Tätigkeitsbereichs wäre nach genauerer Betrachtung auch über Posts und Videos, welche die derzeitigen Kampagnen vorstellen, möglich.<sup>350</sup> Die Mission lässt sich auf dem Facebook-Profil daher nur schwer erkennen, auch wenn sie im Ansatz vorhanden ist.

*Tabelle 71: Jung von Matt-Score für Mission*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	3 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	1 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>345</sup> Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.): Mission. Was unser Handeln leitet, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_mission.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_mission.html) (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>346</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Jung von Matt, Info, 2014.

<sup>347</sup> Vgl. ebenda.

<sup>348</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>349</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Fotos, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/photos\\_stream?tab=photos\\_stream](https://www.facebook.com/JungvonMatt/photos_stream?tab=photos_stream) (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>350</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 29.11.2014); Vgl. Facebook (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Videos, o.A., in: [https://www.facebook.com/JungvonMatt/videos?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/JungvonMatt/videos?ref=page_internal) (Zugriff am 29.11.2014).

Die Vision der Agentur, oder auch ihr *Vorbild*, wie sie es nennen, resultiert aus dem Alleinstellungsmerkmal der Gruppe, dem trojanischen Pferd.<sup>351</sup> Nach dieser Metapher ist Werbung auf den ersten Blick attraktiv, jedoch steuert sie im Verborgenen konsequent und offensiv auf ein Ziel zu. Gute Werbung definiert Jung von Matt durch das Zusammenspiel von Lust und List. Die Vision beschreibt die Agentur in ihrem Credo auf ihrer Website, in dem es heißt, dass Marketing-Kommunikation ein Geschenk sein muss wie das trojanische Pferd, attraktiv und mit einem rationalen oder emotionalen Nutzen verbunden.<sup>352</sup> Informationen über die Vision des Unternehmens gehen aus dem Google+-Profil nicht hervor.<sup>353</sup> Zwar befindet sich das trojanische Pferd im Logo der Agentur, welches auch auf dem Profil Verwendung findet, jedoch fehlt eine Erläuterung der Bedeutung.<sup>354</sup> Auch das Facebook-Profil enthält keine schriftliche Erklärung der Vision, dennoch wird deutlich, dass das trojanische Pferd eine zentrale Rolle spielt. Auf den Bildern der Posts ist häufig das Symbol abgebildet, sei es auf einem Bildschirmscreen, als Profilbild oder als Teil der Agenturräume.<sup>355</sup> Jedoch kann der Bezug ohne das Vorwissen über die Bedeutung des Symbols nur sehr schwer zu der Vision hergestellt werden, weshalb keine Punkte vergeben werden.

Tabelle 72: Jung von Matt-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	3 / 3	3 / 9 Pkt.	
Facebook	0 / 3	=	5
Google+	0 / 3	33,33 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Wie bereits im folgenden Abschnitt erwähnt, differenziert sich die Agentur durch die Kommunikation wie das trojanische Pferd. Ein weiteres abgrenzendes Kriterium ist ihrer Meinung nach ihre Vorreiterstellung hinsichtlich Kreativität und Effektivität: „Seit 20 Jahren gibt es – sowohl was Auszeichnungen für Kreativität als auch für Effizienz an-

<sup>351</sup> Vgl. hier und im Folgenden Anlanger, Roman / Engel, Wolfgang A. (2008): Trojanisches Marketing. Mit unkonventioneller Werbung zum Markterfolg, München, S. 11, in: [https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF\\_\\_9783448087208287](https://www.wiso-net.de:443/document/HAUF__9783448087208287). (Zugriff am 20.11.2014).

<sup>352</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.): Wie erobert man heute?, o.A., in: [http://www.jvm.com/de/facts/facts\\_subpages/facts\\_credito.html](http://www.jvm.com/de/facts/facts_subpages/facts_credito.html) (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>353</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): Jung von Matt. Info. Beiträge. Fotos. Videos, o.A., in: <https://plus.google.com/113546144481964067550> (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>354</sup> Vgl. ebenda.

<sup>355</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Chronik, 2014.

geht – keine erfolgreichere Agenturgruppe im deutschsprachigen Raum.“<sup>356</sup> Die detaillierte Erfassung des Alleinstellungsmerkmals auf der Website wurde bereits ausführlich in Bezug auf die Vision erklärt, aufgrund dieser werden 3 Punkte vergeben. Die Agentur erklärt auch auf ihrem Facebook-Profil, dass keine andere Agentur seit 20 Jahren führend in Wettbewerben für Kreativität und Effektivität ist.<sup>357</sup> Eine Erklärung zur zentralen Rolle des trojanischen Pferds fehlt jedoch, weshalb zwei Punkte vergeben werden. Diese Beobachtungen lassen sich auch auf dem Google+-Kanal machen, weshalb auch dieser 2 Punkte erhält.<sup>358</sup>

*Tabelle 73: Jung von Matt-Score für Alleinstellungsmerkmal*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	3 / 3	7 / 9 Pkt.	
Facebook	2 / 3	=	
Google+	2 / 3	77,78 %	15,56

*Quelle: Eigene Darstellung*

Die Beziehungen zu ihren Kunden stellt die Agentur ebenfalls in ihrer Mission dar. Im Vordergrund steht unabhängiges Handeln, unabhängige Beratung und das Kommunizieren auf Augenhöhe.<sup>359</sup> Unter dem Menüpunkt *Work* nennt die Agentur ihre Kunden im Zusammenhang mit ihren Arbeiten.<sup>360</sup> Dazu zählen unter anderem EDEKA, Vodafone und H.I.S. Der Google+-Kanal bietet wenig Informationsgehalt, da er keine öffentlichen Videos und Beiträge enthält und auch das eigene Profil sehr kurz und knapp gehalten ist.<sup>361</sup> Eine Beschreibung der Kundenbeziehung konnte daher nicht festgestellt werden. Das Facebook-Profil hingegen enthält Videos und Posts, aus denen die Kunden nach intensiver Untersuchung hervorgehen.<sup>362</sup> Die drei Grundprinzipien unabhängiges Handeln, unabhängige Beratung und das Kommunizieren auf Augenhöhe, lassen sich jedoch aus dem vorhandenen Material nicht ableiten. Eine schriftliche Aus-

<sup>356</sup> Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.), Facts, 2014.

<sup>357</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>358</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Jung von Matt, Info, 2014.

<sup>359</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.), Mission, 2014.

<sup>360</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.): Work. Märkte. Kompetenzen. Branchen, o.A., in: <http://www.jvm.com/de/work/index.html> (Zugriff am 29.11.2014).

<sup>361</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Jung von Matt, Info, Beiträge, Fotos, Videos, 2014.

<sup>362</sup> Vgl. hier und im Folgenden Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Chronik, 2014; Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Videos.

sage über die Kundenbeziehung konnte in den Profilinformationen ebenso nicht ausgemacht werden.<sup>363</sup>

*Tabelle 74: Jung von Matt-Score für Kundenbeziehung*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	3 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Ihre Glaubensgrundsätze beschreibt die Agentur anhand von sieben Sätzen auf ihrer Website in ihrer Mission.<sup>364</sup> Aufgrund der Überschneidung und der damit einhergehenden Erwähnung innerhalb des Tätigkeitsbereichs werden die Werte an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt. Eine ausführliche Erklärung, wie das Credo auf der Website, gibt es auf dem Google+-Kanal nicht, sondern nur eine verkürzte Ausführung der Werte.<sup>365</sup> Von den sieben Leitsätzen werden die folgenden zwei genannt: „Wir lieben Ideen. Wir glauben an die Kraft von Kommunikation.“<sup>366</sup> Eine Stellungnahme über die Einstellung zu den Themen Umwelt, Nachhaltigkeit oder Gesellschaft ist auf keinem Kanal vorhanden. Eine schriftliche Ausführung der Werte enthalten die Informationen auf Facebook nicht. Aus ihrer Chronik (siehe Abbildung 18) geht zwar hervor, dass die Agentur Richtlinien besitzt, aber deutlich benannt werden diese in dem Profil nicht.<sup>367</sup> Um in dieser Arbeit von einer ansatzweisen Erkennbarkeit sprechen zu können, müsste zumindest ein Teil der Werte genannt werden.

<sup>363</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>364</sup> Vgl. Jung von Matt Aktiengesellschaft (Hrsg.), Mission, 2014.

<sup>365</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), Jung von Matt, Info, 2014.

<sup>366</sup> Ebenda.

<sup>367</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), Jung von Matt Unternehmen, Seiteninfo, 2014.



Abbildung 18: Facebook-Post – JvM Leitsätze



Quelle: Facebook (Hrsg.): Jung von Matt Unternehmen. Chronik, 03.09.2014, in: <https://www.facebook.com/JungvonMatt/timeline> (Zugriff am 29.11.2014).

Tabelle 75: Jung von Matt-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Agentur Jung von Matt platzierte sich in dem ADC- und HORIZONT-Ranking an der Spitze. Bei dem Red-Box-Kreativranking nimmt sie den 3. Platz ein. Insgesamt erreicht sie für dieses Kriterium daher 4,67 von insgesamt 5 Punkten.<sup>368</sup>

Tabelle 76: Jung von Matt-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		28 / 30 Pkt. = 93,33 %	4,67
ADC-Kreativranking	10 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	10 / 10		
Red-Box-Kreativranking	8 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Summe der erhobenen Werte ergibt sich ein Gesamtscore für die Agentur Jung von Matt von 55,23 Punkten.

<sup>368</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

Tabelle 77: Jung von Matt-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	8,33
Vision	5
Werte	5
Strukturen	11,67
Alleinstellungsmerkmal	15,56
Kundenbeziehungen	5
Kreativität	4,67
<b>Gesamt</b>	<b>55,23</b>

Quelle: Eigene Darstellung

## DDB Group

Die DDB Group oder kurz DDB, ehemals DDB Tribal, wurde von Ned Doyle, Maxwell Dane und Bill Bernbach gegründet.<sup>369</sup> Ihre Anfangsbuchstaben bilden bis heute den Agenturnamen. Auf der Website in der Kategorie *Wer wir sind* erklärt die Agentur, dass sie zu dem weltweiten Werbekonzern Omnicom Group incorporated (Inc.) gehört und an den Standorten Wien, Berlin, Düsseldorf, Hamburg und Wolfsburg vertreten ist.<sup>370</sup> Aufschluss darüber, dass DDB eine GmbH ist, gibt das Leitbild nicht. Diese Information liefert die Kontaktinformationen oder das Impressum.<sup>371</sup> Die Geschäftsführer Thomas Funk, Eric Schoeffler und Jasper Stahl sowie die gesamten Mitarbeiter werden mit Namen und Bild in dem Menüpunkt *People* auf der Website aufgeführt.<sup>372</sup> Zusätzlich gibt es ein Profil der gesamten Group, das ausschließlich die Führungsebene beinhaltet.<sup>373</sup> Auf dem Facebook-Profil gibt es eine *ausführliche Beschreibung* zum Unternehmen, die jedoch für die Betitelung *ausführlich* sehr kurz ausfällt und hinsichtlich der Strukturen nur die Angaben über die Standorte und die Zugehörigkeit zum Werbenetzwerk Omnicom Group Inc. enthält.<sup>374</sup> Auch das Facebook-Profil nennt die Rechtsform

<sup>369</sup> Vgl. hier und im Folgenden DDB Group GmbH (Hrsg.): Wer wir sind. Über DDB, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wer-wir-sind\\_883](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wer-wir-sind_883) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>370</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

<sup>371</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): Impressum, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/impressum> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>372</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): People, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/mitarbeiter> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>373</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): Agency. DDB Group, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/group\\_1330](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/group_1330) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>374</sup> Vgl. hier und im folgenden Facebook (Hrsg.): DDB Germany Unternehmen. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/DDBGermany/info?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/DDBGermany/info?tab=page_info) (Zugriff am 02.12.2014).

an dieser Stelle im Zusammenhang mit dem Impressum, wie auch die Namen der Geschäftsführer. Auf Umwegen lassen sich die Namen auch über Posts ableiten, in denen über sie berichtet wird.<sup>375</sup> Während in den genannten Kanälen die Strukturen gut erkennbar sind, sind diese auf dem Google+-Profil nur zu erraten. Das Profil enthält einen Satz zur Geschichte der Agentur, in der auch die Standorte Erwähnung finden.<sup>376</sup> Neben Links, den Kontaktinformationen und den Kreisen<sup>377</sup> fehlen weitere Angaben zur Agentur. Öffentliche Fotos enthält der Kanal nicht. Die Anzahl an Beiträgen ist ebenfalls gering, wodurch die Geschäftsführer oder auch die Rechtsform nicht abgeleitet werden können.<sup>378</sup>

Tabelle 78: DDB Group-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		5 / 9 Pkt. = 55,56 %	8,33
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

DDB bezeichnet sich auf ihrer Website als Kreativagentur und benennt in dem Gliederungspunkt *Unser Spektrum* ihren gesamten Tätigkeitsbereich, der zudem bildlich gestützt wird (siehe Abbildung 19).<sup>379</sup> Darüber hinaus tätigt die Agentur eine weitere Aussage über ihre Aufgabe, die darin besteht, Ideen zu schaffen, die nicht aufdringlich sind nach dem Motto „Ich will dir etwas verkaufen!“<sup>380</sup>, sondern „charmant, verständlich und begeisternd sagen: Ich möchte sinnvoller Bestandteil deines Lebens sein“<sup>381</sup>. Die Mission wird direkt durch die gesonderte Kategorie auf der Website ersichtlich und be-

<sup>375</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): DDB Germany Unternehmen. Chronik, o.A., in: <https://www.facebook.com/DDBGermany/timeline> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>376</sup> Vgl. hier und im Folgenden Google+ (Hrsg.): DDB Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/about> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>377</sup> Gemeint sind die sogenannten Google+-Kreise, mit der Online-Kontakte in Gruppen gefasst werden können. Vgl. Google+ (Hrsg.): Über Kreise, o.A., in: <https://support.google.com/plus/answer/1047805?hl=de> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>378</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): DDB Germany. Beiträge, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/posts> (Zugriff am 02.12.2014).

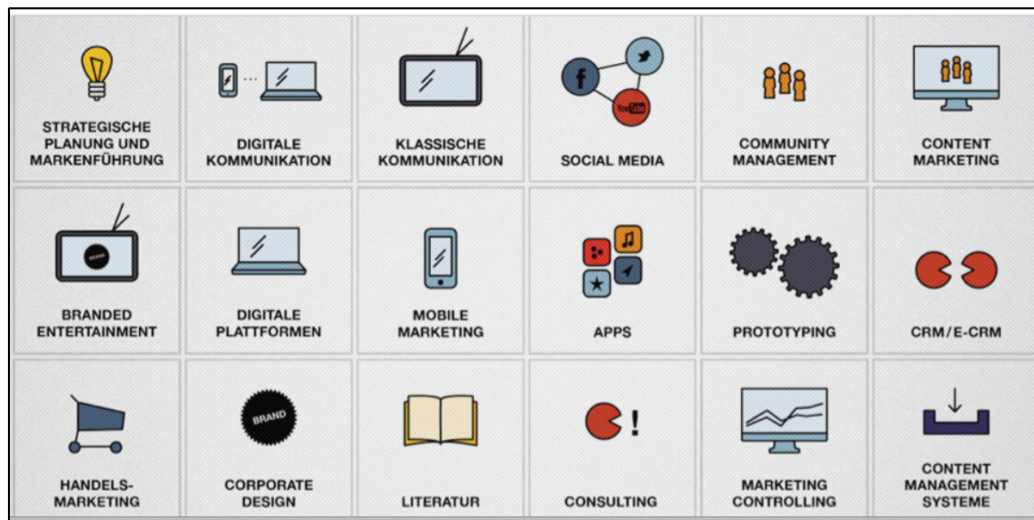
<sup>379</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): Unser Leistungsspektrum, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum\\_890](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum_890) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>380</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.): Agency. Creativity Report, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/social-creativity-report\\_1404](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/social-creativity-report_1404) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>381</sup> Ebenda.

schrieben, weshalb die maximale Anzahl von 3 Punkten vergeben wird. Auf dem Google+-Kanal beschreibt die Agentur ihre Mission wie folgt: „DDB ist die Kreativagentur mit Standorten in Berlin, Düsseldorf, Hamburg, Wien und Wolfsburg.“<sup>382</sup> Eine schriftliche Erklärung zu den einzelnen Disziplinen erfolgt nicht. Diese lassen sich nur durch die Jobsuche in den Beiträgen ableiten.<sup>383</sup> Diese Beobachtungen konnten auch auf dem Facebook-Profil gemacht werden.<sup>384</sup> Aufgrund der Tatsache, dass sich die Disziplinen nur indirekt über Posts und Beiträge ermitteln lassen, erfolgt die Vergabe von 2 Punkten.

Abbildung 19: Leistungsspektrum – DDB



Quelle: DDB Group GmbH (Hrsg.): *Unser Leistungsspektrum*, o.A., in:  
[https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum\\_890](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/unser-leistungsspektrum_890) (Zugriff am 02.12.2014).

Tabelle 79: DDB Group-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		7 / 9 Pkt. = 77,78 %	11,67
Website	3 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>382</sup> Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Info, 2014.

<sup>383</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Beiträge, 2014.

<sup>384</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

Von einer Vision spricht DDB nicht. Dennoch lässt sich auf der Website eine Beschreibung finden, aus der die derzeitige und zukünftige Arbeitsweise der Agentur abgeleitet werden kann.<sup>385</sup> Diese erfolgt in dem Text *Woran wir glauben*. Die Vision ergibt sich aus den Glaubensgrundsätzen „Imagine. Inspire. Influence“<sup>386</sup> und dem daraus resultierenden Ergebnis der Kraft der Ideen: „Ideen, die involvieren und zum Mitmachen, zum Spielen, Experimentieren und Weiterverbreiten einladen. Ideen, die unser Verhalten verändern, Teil unserer Kultur werden und nachhaltigen Mehrwert für Marken und Menschen schaffen.“<sup>387</sup> Wie diese Vision erlangt werden soll, geht aus der bereits erwähnten Mission hervor und zwar durch Ideen, die zu einem Teil des Lebens der Menschen werden.<sup>388</sup> Das Zukunftsbild, welches in den drei Worten *Imagine, Inspire, Influence* verdichtet wird, ist auf dem Facebook-Profil nicht klar ersichtlich.<sup>389</sup> Gleiches gilt für den Google+-Kanal.<sup>390</sup> Letzterer zeigt in einem Videobeitrag vom 13.12.2013 zu Weihnachten den essentiellen Wert der Ideen, indem die Rede davon ist, dass diese heilig für die Agentur sind.<sup>391</sup> In dem Video wird dargestellt wie die Agentur aus einer bestehenden Idee eine neue kreiert. Ohne den Bezug zur Website ließe sich dieser Zusammenhang nur schwer herstellen. Daher kann man auch in Bezug auf das Google+-Profil nicht von einer erkennbaren Vision sprechen. Aus diesem Grund werden keine Punkte vergeben.

Tabelle 80: DDB Group-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>385</sup> Vgl. hier und im Folgenden DDB Group GmbH (Hrsg.): Agency. Woran wir glauben, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/woran-wir-glauben\\_873](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/woran-wir-glauben_873) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>386</sup> Ebenda.

<sup>387</sup> Ebenda.

<sup>388</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.), Creativity Report, 2014.

<sup>389</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>390</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Info, 2014.

<sup>391</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Beiträge, 2014.

Thomas Funk, CEO DDB, und Nina Rieke, Strategiechefin DDB, beschreiben die Bedeutung von Kreativität:

„Kreativität macht Marken unverwechselbar. [...] Denn einzigartige, unverwechselbare Ideen machen Marken für Menschen mental leichter verfügbar. [...] Kreativität bestimmt, wie sich Marken in diversen Kanälen inszenieren und verhalten. Und sie bestimmt damit auch ihren Erfolg im Markt.“<sup>392</sup>

Durch dieses Zitat legen sie eine Definition fest, was der USP von Marken ist, nämlich Kreativität und besondere Ideen. In den Punkten „Woran wir glauben“<sup>393</sup> und „Wie wir arbeiten“<sup>394</sup> zeigt die Agentur auf ihrer Website, dass sie genau diese Definition erfüllt, was sie zu einer Marke macht, die sie von anderen unterscheidet: „Creativity ist unsere DNA. Humanity ist unsere Inspiration. Technology ist unser Werkzeug.“<sup>395</sup> Die Agentur bezeichnet sich selbst als „Begründer der kreativen Werbung“<sup>396</sup>. Kreativität resultiert demnach aus ihren Ideen, die sie durch strategische Tools effektiv einsetzen.<sup>397</sup> Mit Menschlichkeit bezeichnen sie das standortübergreifende Arbeiten mit Spezialisten und Generalisten, welche Ideen entwickeln „die Marken innerhalb unserer Kultur herausstechen lassen und die Marken mit Menschen und Menschen untereinander verbinden“<sup>398</sup>. Das Ergebnis resultiert schließlich in der Vision. Zusammenfassend besteht das Alleinstellungsmerkmal der Agentur in ihrer Kreativität, die es ermöglicht, unverwechselbare Ideen zu schaffen, die Menschen untereinander und mit der Marke verbinden. Mit den Worten von Eric Schoeffler klingt dies wie folgt: „Creativity and humanity are two of the most precious values we share at DDB. And although it's tough to live by these values 100 per cent every minute, I guess it's exactly what makes DDB so special.“<sup>399</sup> Nicht unerwähnt soll an dieser Stelle bleiben, dass das Alleinstellungs-

<sup>392</sup> Funk, Thomas / Rieke, Nina: Warum die kreative Idee entscheidet. Gastbeitrag: Die DDB-Manager Thomas Funk und Nina Rieke erläutern, was erfolgreiche Werbung ausmacht, in: HORIZONT vom 23.10.2014, [http://www.de.ddb.com/cms/wp-content/uploads/2014/10/2014-043\\_eHORIZONTsperre\\_27.pdf](http://www.de.ddb.com/cms/wp-content/uploads/2014/10/2014-043_eHORIZONTsperre_27.pdf) (Zugriff am 02.12.2014), in: DDB Group GmbH (Hrsg.): News. „Warum die kreative Idee entscheidet“ Thomas Funk und Nina Rieke in HORIZONT, 23.02.2014, in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/gastbeitrag-von-thomas-funk-und-nina-rieke-im-magazin-horizont\\_3206](https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/gastbeitrag-von-thomas-funk-und-nina-rieke-im-magazin-horizont_3206) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>393</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.), Woran wir glauben, 2014.

<sup>394</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.): Agency. Wie wir arbeiten, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wie-wir-arbeiten\\_880](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wie-wir-arbeiten_880) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>395</sup> Ebenda.

<sup>396</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.), Woran wir glauben, 2014.

<sup>397</sup> Vgl. hier und im Folgenden DDB Group GmbH (Hrsg.), Wie wir arbeiten, 2014.

<sup>398</sup> Ebenda.

<sup>399</sup> LBB Ltd. (Hrsg.): 5 Minutes With... DDB's Eric Schoeffler, 26.11.2014, in: <http://lbbonline.com/news/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler/> (Zugriff am 02.12.2014), in: DDB Group GmbH (Hrsg.): News. LBB: 5 Minutes With... DDB's Eric Schoeffler, 26.11.2014, in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler\\_3416](https://www.de.ddb.com/#/alle/neuigkeiten/5-minutes-with-ddbs-eric-schoeffler_3416) (Zugriff am 02.12.2014).

merkmal und auch die Vision der Agentur sehr stark mit Bill Bernbach, einer ihrer Gründer, zusammenhängt. Dieser glaubte, dass Kreativität die mächtigste Kraft im Geschäft ist.<sup>400</sup> Dieser Gedanke findet sich in den Worten „Creativity is the most powerful Force in Business“<sup>401</sup> auch auf der Website wieder. In der Erklärung über die Agentur präzisiert diese das Alleinstellungsmerkmal mit den Worten, DDB sei „eine der international führenden Kreativagenturen für die berühmtesten Marken der Welt und hat bei einigen dazu beigetragen, dass sie es wurden“<sup>402</sup>.

Auf dem Facebook- und Google+-Kanal erwähnt die Agentur zwar, dass sie eine Kreativagentur ist, die Bedeutung der Kreativität und das Konstrukt aus Kreativität, Ideen, Menschen und Marken, welches das eigentliche Alleinstellungsmerkmal darstellt, wird aber nicht deutlich.<sup>403</sup>

Tabelle 81: DDB Group-Score für Alleinstellungsmerkmal

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	3 / 3	3 / 9 Pkt.	
Facebook	0 / 3	=	6,67
Google+	0 / 3	33,33 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der Website unter dem Menüpunkt *Für wen wir arbeiten* wird ein Teil der Kunden der Gruppe ausgewiesen, darunter unter anderem die Deutsche Telekom, Henkel und Volkswagen (VW).<sup>404</sup> Diese gehen auch aus dem Facebook-Profil hervor.<sup>405</sup> Auch in der Beschreibung *Wie wir arbeiten*, die sich ebenfalls auf der Website befindet, wird nicht deutlich, um welche Art von Beziehung es sich handelt oder wie diese aussieht.<sup>406</sup> Erst die einzelnen Agenturen der Gruppe geben Aufschluss über die Beziehung. Die Agentur in Berlin schreibt beispielsweise von echter Kommunikation mit den Unter-

<sup>400</sup> Vgl. Bernbach, Bill, o.A. zit. nach DDB China Group (Hrsg.): DDB China Group Promotes Jenny Liu to Group Planning Director, o.A., in: [http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR\\_JennLiu\\_final\\_eng.pdf](http://www.ddbchina.com/press/newsline/PR_JennLiu_final_eng.pdf) (Zugriff am 29.12.2014).

<sup>401</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.), *Wie wir arbeiten*, 2014.

<sup>402</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.), *Wer wir sind*, 2014.

<sup>403</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Seiteninfo, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Info, 2014.

<sup>404</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): *Für wen wir arbeiten*. Unsere Kundenliste, o.A., in: [https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/fuer-wen-wir-arbeiten\\_887](https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/fuer-wen-wir-arbeiten_887) (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>405</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

<sup>406</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.), *Wie wir arbeiten*, 2014.



nehmen, welche diesen und den Konsumenten Freude macht.<sup>407</sup> Auch die Hamburger Agentur betont, dass sie sich freuen, wenn sich ihre Kunden freuen.<sup>408</sup> Die Agentur in Wolfsburg geht direkt auf ihr inniges Verhältnis zu Volkswagen ein: „In unserer Wolfsburger Redaktion trifft Tatendrang auf Stolz, Gewitztheit auf Respekt, Verstand auf Mut: Im Dienst unseres Kunden Volkswagen, mit dem wir eng verbunden sind – inhaltlich, räumlich und menschlich.“<sup>409</sup> Da sich die Kundenbeziehungen nur über die einzelnen Agenturen auf der Website erschließen lassen, diese dort jedoch sehr genau beschrieben sind, erhält die Website 2 Punkte für das Kriterium Kundenbeziehung. Auf dem Google+-Kanal werden vereinzelt Kunden über Beiträge, die Kampagnen vorstellen, deutlich.<sup>410</sup> Das Verhältnis zu ihren Kunden lässt sich jedoch nicht erschließen. Das Facebook-Profil enthält eine Vielzahl an Posts zu den derzeitigen Kampagnen, aus der zusätzlich die Kunden des Unternehmens abgeleitet werden können.<sup>411</sup> Die Beziehung zu den Kunden lässt sich jedoch nur aus vereinzelt Posts, in denen beispielsweise DDB mit dem Kunden VW auf einer Awardverleihung zu sehen ist, ableiten. Aus diesem Grund kann nicht von einer ansatzweisen Erkennbarkeit der Kundenbeziehung gesprochen werden. Die sozialen Netzwerke Facebook und Google+ erhalten daher keine Punkte.

*Tabelle 82: DDB Group-Score für Kundenbeziehung*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		2 / 9 Pkt. = 22,22 %	3,33
Website	2 / 3		
Facebook	0 / 3		
Google+	0 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Ihre Grundsätze definiert die Agentur auf ihrer Website in den Worten „Imagine. Inspire. Influence“<sup>412</sup>. Ein Wert, welcher der Agentur zu Grunde liegt, ist demnach der kreative Ehrgeiz und das gesellschaftliche Ziel, Menschen untereinander und mit Marken

<sup>407</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): DDB Berlin, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/berlin> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>408</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.): DDB Hamburg, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/hamburg> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>409</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.): DDB Wolfsburg, o.A., in: <https://www.de.ddb.com/#/alle/agentur/wolfsburg> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>410</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Beiträge, 2014.

<sup>411</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Chronik, 2014.

<sup>412</sup> DDB Group GmbH (Hrsg.), Woran wir glauben, 2014.



zu verbinden.<sup>413</sup> Ein weiterer Wert wird im Zusammenhang mit der Arbeitsweise deutlich, indem betont wird, dass erst durch die Gemeinschaft innerhalb der Gruppe große Ideen entstehen können.<sup>414</sup> Im Vergleich zu anderen Erläuterungen ist diese Beschreibung der Werte sehr oberflächlich, da die Agentur nicht gezielt auf einzelne Werte bezüglich der Umwelt, den Mitarbeitern etc. eingeht und diese definiert. Die Werte der Agentur werden nicht direkt durch eine entsprechende Überschrift deutlich. Erst eine genauere Betrachtung ermöglicht es, eine grobe Beschreibung der bestehenden Werte zu erkennen, weshalb ein Punkt für die Website vergeben wird. Eine schriftliche Nennung der Werte erfolgt auf dem Google+-Profil nicht.<sup>415</sup> Das Fehlen von Fotos verhindert ebenfalls, auf die Werte zu schließen.<sup>416</sup> Das Video *Bunt Spenden* macht die Werte der Agentur im Ansatz auf dem Google+-Kanal erkenntlich.<sup>417</sup> Aus dem Video geht hervor, dass DDB Partner der Initiative ist und sich gegen die Diskriminierung von gleichgeschlechtlichen Paaren einsetzt. Wichtig ist, dass es sich nicht wie bei den anderen Videos auf der Seite um eine bezahlte Kampagne handelt. Das Video allein ist jedoch schwer für eine allgemeine Aussage heranzuziehen, da die gesamten Werte der Agentur nicht im Ansatz erkennbar werden. Das Facebook-Profil enthält ebenfalls keine schriftliche Erläuterung der Agenturwerte und auch aus dem bestehenden Bild- und Videomaterial lassen sich die Werte im Gesamten nicht ableiten.<sup>418</sup>

Tabelle 83: DDB Group-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:			
Website	1 / 3	1 / 9 Pkt.	
Facebook	0 / 3	=	1,67
Google+	0 / 3	11,11 %	

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>413</sup> Vgl. hier und im Folgenden ebenda.

<sup>414</sup> Vgl. DDB Group GmbH (Hrsg.), *Wie wir arbeiten*, 2014.

<sup>415</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Info, 2014; Vgl. Google+ (Hrsg.), DDB Germany, Chronik, 2014.

<sup>416</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): DDB Germany. Fotos, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/photos> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>417</sup> Vgl. DDB Germany (2014): Zitierfähigkeit. Video, veröff. bei YouTube am 20.11.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=Zb35z8RjOMk> (Zugriff am 02.12.2014), hier 0:00-1:59 Min., in: Google+ (Hrsg.): DDB Germany. YouTube, o.A., in: <https://plus.google.com/106307628583317420703/videos?hl=de> (Zugriff am 02.12.2014).

<sup>418</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), DDB Germany Unternehmen, Seiteninfo, 2014.

Im HORIZONT-Kreativranking platzierte sich die Agentur auf dem 6. und in dem Red-Box-Ranking auf dem 7. Platz. Bei dem ADC-Ranking reichte es nur für den 8. Rang. Deshalb ergibt sich die folgende Bewertung.<sup>419</sup>

*Tabelle 84: DDB Group-Score für Kreativität*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		12 / 30 Pkt. = 40,00 %	2
ADC-Kreativranking	3 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	5 / 10		
Red-Box-Kreativranking	4 / 10		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Während das Leitbild auf der Website in der Regel gut erkenntlich war, zeigten sich große Defizite in den untersuchten sozialen Netzwerken. Insgesamt erhält die Agentur für die Erkennbarkeit des Leitbilds 37 Punkte.

*Tabelle 85: DDB Group-Score für Leitbild*

Kriterium	Score
Mission	11,67
Vision	3,33
Werte	1,67
Strukturen	8,33
Alleinstellungsmerkmal	6,67
Kundenbeziehungen	3,33
Kreativität	2
<b>Gesamt</b>	<b>37</b>

*Quelle: Eigene Darstellung*

## BBDO Group Germany

Der Name der Agenturgruppe BBDO leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der Namen George Batten, der 1891 die Batten Company gründete und aus der 1928 Batten, Barton, Durstine & Osborn entstand, ab.<sup>420</sup> Die Kommunikationsagentur gibt auf ihrer

<sup>419</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

<sup>420</sup> Vgl. Batten & Company (Hrsg.): Insights 13, 11.2010, S. 2, in: [http://www.batten-company.com/uploads/media/insights13\\_01.pdf](http://www.batten-company.com/uploads/media/insights13_01.pdf) (Zugriff am 01.12.2014). Am 01.01.2015 hat die Agentur BBDO ihre Website neu aufgesetzt. In der vorliegenden Arbeit wird sich auf den Stand 2014 bezogen.

Website einen vollständigen Einblick in ihre Strukturen: „Die Agentur- und Kommunikationsholding, die einst im Jahr 1956 als klassische Werbeagentur gegründet wurde, ist seit Anfang der 70er-Jahre Teil von BBDO Worldwide, dem kreativsten Agenturnetzwerk der Welt.“<sup>421</sup> Zum Verständnis sollte noch darauf hingewiesen werden, dass BBDO Worldwide zu dem weltweiten Werbenetzwerk Omnicom gehört.<sup>422</sup> Darüber hinaus geht aus ihrem Website-Profil hervor, dass sie als Teil der deutschen Gruppe die Agenturen Ketchum Pleon, Peter Schmidt Group, Interone, Optimum Media Direction (OMD), Batten & Company, Sellbytel, BBDO Berlin, BBDO Düsseldorf, Proximity Worldwide und Proximity Germany beinhalten.<sup>423</sup> Weitere Informationen zu den einzelnen Agenturen und ihren Standorten enthält der Menüpunkt *Network*.<sup>424</sup> Auch das Management bleibt nicht unerwähnt: „Die BBDO Group Germany wird geführt von Frank Lotze als Chief Executive Officer (CEO), Wolfgang Schneider als Chief Creative Officer (CCO) und Marianne Heiß als Chief Financial Officer (CFO).“<sup>425</sup> Die Rechtsform geht aus dem Leitbild nicht hervor, sie wird jedoch im Impressum genannt.<sup>426</sup>

Eine identische Beschreibung der Strukturen enthält das Facebook-Profil, wobei auch an dieser Stelle die Rechtsform im Impressum aufgeführt wird.<sup>427</sup> Die einzelnen Standorte der Agenturen werden nicht eindeutig benannt. Sie gehen jedoch aus Posts, wie beispielsweise „Toller Doppelerfolg! 2 der 3 erfolgreichsten Spots im deutschen Social Web stammen von BBDO Berlin und Interone: Platz 2 für The Dancing Traffic Lights und Platz 3 für den BMW Driftmob“<sup>428</sup>, hervor. Der Fokus liegt auf der gesamten deutschen Gruppe, insofern ist die Nennung des Hauptsitzes in Düsseldorf für die Bewertung von Bedeutung und nicht die einzelnen Standorte. Dieser wird auch auf Facebook in der Unternehmensübersicht genannt.<sup>429</sup>

---

<sup>421</sup> BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.): BBDO. Profil, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/profile/> (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>422</sup> Vgl. Omnicom Group Inc. (Hrsg.): Our Companies. Global Advertising Brands, o.A., in: <http://www.omnicomgroup.com/OurCompanies> (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>423</sup> Vgl. BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014.

<sup>424</sup> Vgl. BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.): Network. Unsere Agenturen, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/network/> (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>425</sup> BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014.

<sup>426</sup> Vgl. BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.): BBDO. Impressum, o.A., in: <http://www.bbdo.de/cms/de/meta/impressum.html> am (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>427</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.): BBDO Germany Werbeagentur. Seiteninfo, o.A., in: [https://www.facebook.com/BBDOGermany/info?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/BBDOGermany/info?ref=page_internal) (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>428</sup> Facebook (Hrsg.): BBDO Germany Werbeagentur. Chronik, o.A., in: [https://www.facebook.com/BBDOGermany/timeline?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/BBDOGermany/timeline?ref=page_internal) (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>429</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014.

Im Gegensatz zu den meisten anderen untersuchten Werbeagenturen weist der Google+-Kanal der Agentur BBDO eine Vielzahl an Beiträgen, Videos und Fotos auf, wodurch ein erhöhter Informationsgehalt festzustellen ist.<sup>430</sup> Der Profiltext, wie er auf der Website existiert, wurde nicht nur im Facebook-, sondern auch auf dem Google+-Kanal übernommen.<sup>431</sup> Aufgrund des Fehlens der Rechtsform im Leitbild wird für jeden Kanal 1 Punkt abgezogen.

Tabelle 86: BBDO-Score für Strukturen

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		6 / 9 Pkt. = 66,67 %	10
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

BBDO versteht sich als Full-Service-Agentur, die alle Kommunikationsdisziplinen vereint.<sup>432</sup> Zur Gruppe gehören spezialisierte Agenturen für verschiedene Disziplinen: Ketchum Pleon (PR), Peter Schmidt Group (Branding- und Corporate Design), Interone (digitale Kommunikation), OMD (Media), Batten & Company (Management-Beratungen für Marketing/Vertrieb), Sellbytel (Outsourcing und Service), BBDO Düsseldorf und Berlin (On-/Offline- Kommunikation), Proximity Worldwide (Shopper Marketing/Design) Proximity Germany (CRM, Dialogmarketing, mobile und digitale Lösungen).<sup>433</sup> Diese Beschreibung ist auf der Website Teil des Profils und wie bereits erwähnt befindet sich der identische Text auch auf dem Google+- und dem Facebook-Kanal des Unternehmens, wodurch die Mission aus allen drei Kanälen deutlich hervorgeht.<sup>434</sup>

<sup>430</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): BBDO Group Germany. Info. Beiträge. Fotos. YouTube, o.A., in: <https://plus.google.com/112357491723872361082/posts> (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>431</sup> Vgl. Google+ (Hrsg.): BBDO Group Germany. Info, o.A., in: <https://plus.google.com/112357491723872361082/about> (Zugriff am 01.12.2014); Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Info, 2014.

<sup>432</sup> Vgl. BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014; Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Info, 2014; Google+ (Hrsg.), BBDO Group Germany, Info, 2014.

<sup>433</sup> Vgl. ebenda.

<sup>434</sup> Vgl. ebenda.

Tabelle 87: BBDO-Score für Mission

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		9 / 9 Pkt. = 100 %	15
Website	3 / 3		
Facebook	3 / 3		
Google+	3 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vision der Agentur beruht auf exzellenter Markenführung, innovativen Kommunikationslösungen und erfolgreichen, langjährigen Beziehungen.<sup>435</sup> In allen Kanälen wird dieses Zukunftsbild im Ansatz erkennbar, jedoch wird in keinem der untersuchten Kanäle direkt darauf hingewiesen, dass es sich um die Vision handelt. Auch weisen sie keine genaueren Angaben auf, die die Vision näher beschreiben.

Tabelle 88: BBDO-Score für Vision

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	1 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alleinstellungsmerkmal erwähnt BBDO im Zusammenhang mit ihrer Marktstellung: „BBDO Group Germany ist die Nr. 1 auf dem deutschen Werbemarkt.“<sup>436</sup> Des Weiteren wird auch die Marktführerschaft der Töchteragenturen hervorgehoben, welche für jede „Kommunikationsdisziplin mindestens eine Top 3-Agentur“<sup>437</sup> darstellen. Sie untermauern ihre Aussage durch die Bestätigung des Big Won Rankings. Laut dieser ist „BBDO Worldwide das am häufigsten ausgezeichnete globale Agenturnetz – und zwar in allen Disziplinen der Marketingkommunikation“<sup>438</sup>. Der USP der Agentur wird in dem Profil-

---

<sup>435</sup> Vgl. Israel et. al., 2013, S. 26.

<sup>436</sup> BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014.

<sup>437</sup> Ebenda.

<sup>438</sup> Ebenda.

text auf der Website eindeutig beschrieben.<sup>439</sup> Aufgrund der Übernahme des Textes weisen auch die anderen untersuchten Kanäle eine klare Beschreibung auf.<sup>440</sup>

*Tabelle 89: BBDO-Score für Alleinstellungsmerkmal*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		9 / 9 Pkt. = 100 %	20
Website	3 / 3		
Facebook	3 / 3		
Google+	3 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

In allen drei Kanälen weist die Agentur auf erfolgreiche und langjährige Kundenbeziehungen hin, die sowohl national als auch international sind.<sup>441</sup> Zum erwähnten Kundentamm zählen unter anderem Mercedes Benz, Metro Group, Telefónica O<sub>2</sub>, Wrigley's, Yello Strom, Beck's und Bayer.<sup>442</sup> Genauere Ausführungen zu dem Kundenverhältnis macht die Agentur nicht, weshalb für jeden Kanal 2 Punkte vergeben werden.

*Tabelle 90: BBDO-Score für Kundenbeziehung*

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		6 / 9 Pkt. = 66,67 %	10
Website	2 / 3		
Facebook	2 / 3		
Google+	2 / 3		

*Quelle: Eigene Darstellung*

Eine Kategorie speziell für ihre Werte, wie beispielsweise eine Corporate Social Responsibility, beinhaltet die Website der Agentur nicht. Im Fließtext verweist die Agentur auf das Leitmotto des weltweiten Networks: „THE WORK. THE WORK. THE

<sup>439</sup> Vgl. ebenda.

<sup>440</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014; Google+ (Hrsg.), BBDO Group Germany, Info, 2014.

<sup>441</sup> Vgl. BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014; Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Seiteninfo, 2014; Google+ (Hrsg.), BBDO Group Germany, Info, 2014.

<sup>442</sup> Vgl. ebenda.

WORK.“<sup>443</sup> Eine Erläuterung dieses Grundsatzes findet sich an dieser Stelle nicht, dazu muss die Website von BBDO Worldwide herangezogen werden, wo es heißt:

„We help our clients 'sell more' through The Work. The Work. The Work. Work that changes consumer behavior. Work that tells a brand's story across all channels and mediums. Work that is an economic multiplier for our clients businesses. We believe, quite simply, that in the absence of great work nothing else matters.“<sup>444</sup>

Dieses Statement verdeutlicht, dass ein zentraler Wert der Gruppe in der Arbeit liegt. Im Leitsatz oder auch im *Mantra*, wie es noch genannt wird, erfolgt gleich eine dreifache Nennung der Arbeit, wodurch sie noch mehr an Bedeutung gewinnt.<sup>445</sup> Aus dem Zitat wird deutlich, dass Arbeit, noch genauer gute Arbeit, das Fundament der Agentur ist, nach dem sich ihre Überzeugung richtet. Auch auf dem Google+-Profil findet sich das Leitmotiv wieder und wird im folgenden Satz noch einmal auf eine andere Weise übermittelt: „Great work works great.“<sup>446</sup> Die Nennung des Leitsatzes und somit auch des grundlegenden Werts erfolgt auch auf dem Facebook-Profil.<sup>447</sup> Aufgrund der fehlenden Erläuterung und den fehlenden Ausführungen zu der Einstellung der Agentur gegenüber beispielsweise den Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt, werden die Werte in allen drei Kanälen nur im Ansatz sichtbar.

Tabelle 91: BBDO-Score für Werte

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Erkennbarkeit auf:		3 / 9 Pkt. = 33,33 %	5
Website	1 / 3		
Facebook	1 / 3		
Google+	1 / 3		

Quelle: Eigene Darstellung

Das Kriterium Kreativität wird mit insgesamt 2,67 Punkten bewertet, da die Agentur im HORIZONT-Kreativranking den 5. Platz und in den verbleibenden den 6. einnimmt.<sup>448</sup>

<sup>443</sup> BBDO Group Germany GmbH (Hrsg.), Profil, 2014.

<sup>444</sup> BBDO Group Worldwide (Hrsg.): BBDO. Mantra, o.A., in: <http://www.bbdo.com/#!/page/59> (Zugriff am 01.12.2014).

<sup>445</sup> Vgl. ebenda.

<sup>446</sup> Google+ (Hrsg.), BBDO Group Germany, Info, 2014.

<sup>447</sup> Vgl. Facebook (Hrsg.), BBDO Germany Werbeagentur, Seiteninfo.

<sup>448</sup> Alle für die Untersuchung relevanten Kreativrankings befinden sich im Anhang Anlage 1, S. 71.

Tabelle 92: BBDO-Score für Kreativität

Kriterium	Punktzahl	Erreichte Punktzahl / Prozente	Score
Platzierung		16 / 30 Pkt. = 53,33 %	2,67
ADC-Kreativranking	5 / 10		
HORIZONT-Kreativranking	6 / 10		
Red-Box-Kreativranking	5 / 10		

Quelle: Eigene Darstellung

Unter der Berücksichtigung aller Merkmale ergibt sich für das Leitbild ein Gesamt-Score von 67,67 Punkten.

Tabelle 93: BBDO-Score für Leitbild

Kriterium	Score
Mission	15
Vision	5
Werte	5
Strukturen	10
Alleinstellungsmerkmal	20
Kundenbeziehungen	10
Kreativität	2,67
<b>Gesamt</b>	<b>67,67</b>

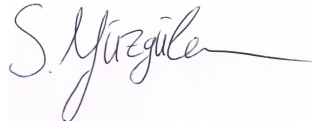
Quelle: Eigene Darstellung



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, 23.01.2015



---

Ort, Datum

Vorname Nachname